



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza možností rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Development and Education Possibilities Analysis in a Selected Organization

Student: Bc. Jana Šobichová

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Šobichová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Analýza možností rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Employee Development and Education Possibilities Analysis  
in a Selected Organization  
Jazyk vypracování: slovenština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.  
VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

**Miestoprísažné prehlásenie**

Prehlasujem, že predloženú diplomovú prácu vrátane prílohy č.1 som vypracovala samostatne a všetku použitú literatúru som uviedla v zozname literatúry. Prílohu č. 2, ktorá mi bola daná k dispozícii, som samostatne doplnila.

V Ostrave dňa 21.4. 2017



.....  
Bc. Jana Šobichová

**Pod'akovanie**

Týmto by som sa rada poďakovala doc. PhDr. Ive Kirovovej, Ph.D. za jej cenné rady, pripomienky a trpezlivosť pri vedení tejto diplomovej práce.

## Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Teoretické východiska rozvoja a vzdelávania zamestnancov .....</b>	<b>5</b>
2.1 Riadenie ľudských zdrojov .....	5
2.2 Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov .....	9
2.3 Podnikové vzdelávanie zamestnancov .....	10
2.4 Cyklus podnikového vzdelávania .....	13
2.4.1 Identifikácia potrieb a definovanie cieľov vzdelávania .....	14
2.4.2 Plánovanie vzdelávania .....	16
2.4.3 Realizácia vzdelávacieho procesu.....	17
2.5 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov .....	17
2.5.1 Metódy on-the-job .....	18
2.5.2 Metódy off-the-job.....	20
2.6 Hodnotenie výsledkov vzdelávania .....	21
2.7 Vyhodnotenie vzdelávania formou dotazníka.....	25
<b>3. Charakteristika vybranej organizácie .....</b>	<b>27</b>
3.1 Zriadenie a vznik.....	27
3.2 Predmet činnosti a aktivity.....	28
3.3 Organizačná štruktúra .....	29
3.4 Finančná štruktúra.....	33
<b>4. Analýza rozvoja a vzdelávania zamestnancov v organizácii.....</b>	<b>35</b>
4.1 Identifikácia rozvoja a vzdelávacích potrieb v MPS Turzovka .....	35
4.2 Plánovanie vzdelávania v organizácii .....	36
4.3 Realizácia vzdelávania v organizácii .....	37
4.4 Možnosti rozvoja a vzdelávania v MPS.....	39
4.5 Vyhodnotenie vzdelávania v organizácii .....	45
4.6 Rozvoj zamestnancov v organizácii .....	45
4.7 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu .....	46
<b>5. Návrhy a odporúčenia.....</b>	<b>59</b>
<b>6. ZÁVER .....</b>	<b>62</b>
<b>Zoznam použitej literatúry.....</b>	<b>64</b>
<b>Zoznam skratiek .....</b>	<b>66</b>
<b>Zoznam príloh .....</b>	<b>68</b>

# 1.Úvod

V dnešnej modernej spoločnosti sa neustále vyvíjajú nové technológie, objavujú sa zmeny v pracovných činnostiach a zamestnancom už nestačia len vedomosti a zručnosti, ktoré sa naučili počas svojej prípravy na povolanie. Na pracovníkov sa kladú neustále nové požiadavky na znalosti. Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov je celoživotným procesom a aby boli dobre zamestnateľní, je potrebné si neustále rozširovať zručnosti a znalosti. Sústavným vzdelávaním sú zamestnanci schopní lepšie zvládať požiadavky na výkon svojej pracovnej činnosti od nadriadeného. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je veľmi dôležité pre vývoj a zvyšovanie konkurencieschopnosti každej firmy. Úspešný podnik musí mať dostatok kvalitných a schopných pracovníkov, ktorí sú nositeľmi inovácii a nových myšlienok a zároveň sú ochotní sa naďalej vzdelávať.

Témou diplomovej práce je *Analýza možnosti rozvoja a vzdelávania zamestnancov vo vybranej organizácii*. Konkrétne sa budeme venovať rozvoju a vzdelávaniu v príspevkovej organizácii Mestský podnik služieb Turzovka, keďže vzdelávanie považujeme za dôležité pre uskutočňovanie pracovnej činnosti v podniku.

*Cieľom* diplomovej práce je analyzovať možnosti rozvoja a vzdelávania zamestnancov v Mestskom podniku služieb Turzovka a na základe vyhodnotenia dotazníku zistiť názory zamestnancov na problematiku rozvoja a vzdelávania v organizácii a následne poskytnúť návrhy a odporúčenia na zlepšenie vzdelávania v podniku.

Východiskom a prvotným krokom pri spracovaní diplomovej práce je zber dát. Informácie sme čerpali z odbornej literatúry, najmä od autorov Armstrong, Koubek, Vodák, z internetových článkov, výročných správ a rôznych interných materiálov nami skúmanej organizácie.

Diplomová práca je rozdelená do štyroch na seba nadväzujúcich častí, ktoré tvoria celok. V prvej, teoretickej časti sa zameriavame na teoretické východiska rozvoja a vzdelávania zamestnancov, charakterizujeme riadenie ľudských zdrojov a pojmy s ním súvisiace, podnikové vzdelávanie a detailne definujeme systematický cyklus vzdelávania. V druhej, praktickej časti predstavujeme skúmanú organizáciu, charakterizujeme jej vznik, činnosti, finančnú a organizačnú štruktúru. V tretej časti analyzujeme možnosti rozvoja a vzdelávania zamestnancov v danej organizácii. Štvrtá časť diplomovej práce je zameraná na návrhy a odporúčania vyplývajúce z dotazníkového prieskumu. V diplomovej práci je použitá metóda popisná, komparatívna, metóda syntézy získaných informácií a analýzy. V závere sa zhodnotia všetky zistené poznatky.



## **2. Teoretické východiska rozvoja a vzdelávania zamestnancov**

Neoddeliteľnou súčasťou každého úspechu každého podniku sú motivovaní a preto dostatočne ohodnotení zamestnanci, ktorí na sebe dennodenne pracujú. Ak chce firma skutočne napredovať, malo by jej záležať na permanentnom vzdelávaní svojich zamestnancov, ktorí sú hybnou silou každého podobného zariadenia. Každému zodpovednému zamestnávateľovi by malo úprimne záležať na rozvoji a vzdelávaní pracovníkov, aby mohli dosahovať požadované výsledky, ktoré reprezentujú profesionálnu firemnú kultúru na konkurenčnom trhu.

Ako sme to už naznačili, v tejto práci sa budeme dôslednejšie zaoberať fenoménom ľudských zdrojov. Aj preto sa nie nadarmo hovorí, že najcennejším zdrojom každej organizácie je predovšetkým človek v pracovnom procese. Jeho neustále vzdelávanie a rozvoj sú nevyhnutnými podmienkami, aby mohol obstať v pracovných aktivitách, ktoré vykonáva na základe ustavičnej motivácie. V teoretickej časti diplomovej práce sa preto sústreďujeme na základné vymedzenie rozvoja a vzdelávania zamestnancov podľa príslušnej odbornej literatúry. V oblastiach vzdelávania a rozvoja zamestnancov sa budeme okrem spomínaných ľudských zdrojov podrobnejšie zaoberať aj ostatnými pojmami vrátane učenia a jeho procesov, rozvojových programov a samozrejme aj samotného vzdelávania, ktoré považujeme za samostatný a organizovaný spôsob učenia sa. Každé vzdelávanie pri tom chápeme ako systematický proces, ktorému zodpovedajú konkrétne metódy a odborné, vedecky overené postupy.

### **2.1 Riadenie ľudských zdrojov**

Pre správny rozvoj a fungovanie celej firmy nestačí len byť vybavený kvalitnými technickými prostriedkami a technológiami, ale pridanú hodnotu firmy vytvárajú zamestnanci. Každá firma by tak mala klásť dôraz predovšetkým na ľudský kapitál a na zvyšovanie jeho hodnoty formou vzdelávania.

V praxi sú veľmi často zamieňané nasledujúce tri pojmy, ktoré definuje Vodák - Kucharčíková (2011):

*Ľudský kapitál* - predstavuje zásobu nielen vrodenných, ale aj v priebehu života získaných znalostí, schopností, zručností, talentu a invencie a možno ho teda považovať za dynamickú veličinu.

*Ľudské zdroje* - predstavujú ľudia v pracovnom procese. Rozdiel medzi ľudskými zdrojmi a ľudským kapitálom spočíva predovšetkým v tom, že aj jedinci, ktorí nie sú súčasťou pracovného procesu, ľudským kapitálom disponujú. Ľudské zdroje však predstavujú takí ľudia, ktorí sú schopní sa sebarealizovať v činnosti, ktorú vykonávajú len na základe svojho rozhodnutia.

*Ľudský potenciál* - predstavuje súbor dispozícií a predpokladov daného jedinca, ktorý sa orientuje na výkon činností, ktoré napomáhajú podniku postupovať vpred a napomáhať tak zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti. Tieto činnosti potom môžu mať nielen kvantitatívne, ale aj kvalitatívne hľadisko. Ľudský potenciál teda predstavuje spôsobilosť človeka produkovať výrobky a služby a tiež pretvárať samého seba.

Rozdiely medzi ľudským kapitálom a ľudským potenciálom nie sú príliš výrazné a často sa tieto dva pojmy v praxi zamieňajú.

Pre podnik predstavujú ľudské zdroje a ich znalosti taký zdroj, ktorý sa svojím používaním stále zhodnocuje. Práve touto vlastnosťou sa ľudský zdroj od ostatných zdrojov pôsobiacich v podniku. Aby bolo možné ich čo najlepšie využiť, je potrebné ľudské zdroje riadiť. Riadenie ľudských zdrojov sa teda zaoberá všetkým, čo súvisí so zamestnávaním a riadením ľudí v organizáciách, a tiež zahŕňa činnosti týkajú sa strategického riadenia ľudských zdrojov, riadenia ľudského kapitálu, vedomostí, spoločenskej zodpovednosti organizácie, rozvoja organizácie, zabezpečovania ľudských zdrojov, riadenia pracovného výkonu a jeho odmeňovania, starostlivosť o zamestnancov, poskytovanie služieb zamestnancom a v neposlednom rade sa tiež zaoberá tým najdôležitejším a to vzdelávaním a rozvojom zamestnancov.

## 2.2 Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov

Základným cieľom rozvoja a vzdelávania zamestnancov je predovšetkým snaha pomôcť podniku dosiahnuť požadované ciele prostredníctvom zhodnotenia vedomostí jej rozhodujúceho zdroja, teda svojich zamestnancov (Armstrong, Taylor 2015). Ak porovnáme rozvoj a vzdelávanie, nájdeme opäť niekoľko odlišností.

*Rozvoj* – pri rozvoji sa jedná o dosiahnutie žiadúcej zmeny prostredníctvom učenia sa. Rozvoj teda obsahuje zámer, ktorý predstavuje podstatnú časť ohraničených a neohraničených rozvojových programov (Hroník, 2007). Koubek (2015, s.257) konštatuje, že „rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj.“ Rozvoj zamestnancov sa orientuje na budúcnosť a jeho cieľom je teda príprava na zmeny.

*Vzdelávanie* – vzdelávanie je organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia. Vzdelávacie aktivity majú svoj začiatok a koniec a pri realizovaní vzdelávania vo firme postupujeme systematicky (Hroník, 2007). Zmyslom vzdelávacieho procesu v organizácii je zabezpečiť kvalifikovaných, schopných a vzdelaných pracovníkov, ktorí dokážu uspokojiť súčasné ale i budúce potreby firmy. K tomu je nutné, aby títo pracovníci boli ochotní sa vzdelávať a využívať všetky dostupné zdroje vzdelávania (Čejka, 2010). Ďalšie pojatie pojmu vzdelávanie prináša Tureckiová (2004) a to ako cieľavedomý proces, v ktorom dochádza k príprave jednotlivca na určité sociálne (pracovné) role.

Pojem rozvoj a vzdelávanie pracovníkov je teda potrebné od seba odlišiť. Zatiaľ čo vzdelávanie je proces, ktorý sa zameriava najmä na lepšie prispôsobenie sa na určité pracovné miesto, rozvoj sa orientuje na „získání širší palety nalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytné k vykonávání současného zaměstnání.“ (Koubek, 2015, s. 257). Hlavný rozdiel medzi vzdelávaním a rozvojom pracovníkov teda spočíva najmä v tom, že vzdelávanie je spojené predovšetkým k orientácii na konkrétnu pracovnú činnosť, rozvoj potom máva širší záber, ktorý je orientovaný na jeho budúcu kariéru, a ktorý môže pre zamestnancov predstavovať pracovný potenciál do budúceho pracovného života .

V súčasnej dobe je rozvoj zamestnancov chápaný ako aktivita, ktorá pomáha firmám vytvárať hodnotu a uspieť v konkurencii. Firma by nemala na proces rozvoja nazerať ako na aktivitu, ktorá je len bonusom pre pracovníkov. Naopak, čoraz viac sa ich rozvoj stáva nutnosťou aby boli schopný prinášať firme inovačné nápady a zabezpečiť kvalitné služby pre

zákazníkov. A práve preto je potrebné, aby firma vytvárala efektívne a kvalitné prostredie umožňujúce rozvoj a vzdelávanie svojich zamestnancov.

Ako uvádza Noe (2010), podnik očakáva od svojich zamestnancov produktivitu, motiváciu učiť sa novým schopnostiam a rýchlo sa prispôbovať meniacemu sa trhu. Pre zamestnanca je aktivita rozvoja užitočná, keďže mu pomáha uspieť nie len v súčasnej pracovnej pozícii, ale stáva sa lepšie zamestnávateľným aj v budúcnosti, pomáha mu pripraviť sa na iné pracovné pozície. Rozvoj zamestnancov sa orientuje na budúcnosť a jeho cieľom je teda príprava na zmeny. Účasť na rozvoji je prevažne dobrovoľná, je však dôležitá najmä pre zamestnancov s manažérskym potenciálom. Existujú štyri prístupy k rozvoju zamestnancov: formálne vzdelávanie, assessment centrá, pracovné skúsenosti, interpersonálne vzťahy.

Ďalší pohľad prináša dvojica autorov Armstrong a Taylor (2015), podľa ktorých k prístupom rozvoja a vzdelávania patrí vzdelávanie na pracovisku, samostatne riadené vzdelávanie či e-learning.

### **2.3 Podnikové vzdelávanie zamestnancov**

Požiadavky na vedomosti a zručnosti človeka v modernej spoločnosti sa neustále menia. Aby človek mohol fungovať ako pracovná sila, musí svoje vedomosti a schopnosti neustále prehlbovať a rozširovať. Vzdelávanie zamestnancov sa tak v modernej spoločnosti stalo celoživotným procesom. Vzdelávanie v rámci podniku, teda podnikové vzdelávanie, predstavuje vzdelávanie, ktoré organizuje podnik a môže sa jednať buď o vzdelávanie vo vnútri organizácie ako *vnútropodnikové* vzdelávanie realizované vo vnútri podniku, alebo o vzdelávanie mimo organizácie ako *externé vzdelávanie*. V dnešnom podnikateľskom svete sa stala veľmi dôležitá predovšetkým flexibilita a pripravenosť na zmeny. Hlavnou úlohou podnikového vzdelávania je potom prispôbovanie pracovných schopností zamestnancov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, teda prehlbovanie pracovných schopností zamestnancov. Nemenej dôležité je však tiež aj zvyšovanie použiteľnosti zamestnancov a to tak, aby dokázali zvládnuť vedomosti a zručnosti potrebné na vykonávanie iných pracovných pozícií. Pracovné schopnosti zamestnancov je možné rozšíriť aj prostredníctvom rekvalifikačných procesov, teda procesov, kedy sú zamestnanci preškolovaní na povolanie, ktoré daná firma aktuálne potrebuje (Koubek, 2015). Firemné (podnikové) vzdelávanie sa teda zameriava na formovanie pracovných schopností v širšom slova zmysle a to vrátane formovania sociálnych znalostí, ktoré sú nevyhnutné pri vytváraní medziľudských vzťahov, ktoré sú medzi zamestnancami veľmi dôležité. K tomu, aby sa podnikové vzdelávanie stalo

efektívnym, je potrebné, aby vychádzalo z celkovej podnikovej stratégie. Potreba vzdelávania je rozdiel medzi súčasnými a budúcimi vedomosťami, schopnosťami. Tento rozdiel môže byť odstránený prostredníctvom vzdelávacích a rozvojových aktivít. Aby sme boli schopní navrhnúť riešenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov, je potrebné porozumieť trom úrovňam potreby vzdelávania, ktoré definuje Malcolm Whiting ( 2013) :

Organizačná - dôležitou potrebou vzdelávania na úrovni organizácie je schopnosť starostlivosti o zákazníkov a neustály rozvoj tejto schopnosti s cieľom zlepšiť dobré meno podniku. Rozvoj a vzdelávanie na tejto úrovni súvisí s činnosťami, ktoré by mali byť zamestnanci schopní vykonať, aby plnili organizačné ciele.

Pracovná – rozvojové potreby sa spájajú so schopnosťami, vedomosťami, prístupom, ktorými musia zamestnanci disponovať aby mohli vykonávať danú pracovnú náplň.

Individuálna – jednotlivec má potrebu byť vzdelaný a rozvíjať sa v určitej oblasti, ktorá ani nemusí vychádzať priamo z náplne jeho práce, patrí tu aj potreba interpersonálneho rozvoja.

Každý podnik si želá, aby sa mu vrátili prostriedky, ktoré do vzdelávania zamestnancov vložil. Tejto návratnosti pomáha práve tým, že podporou rozvoja svojich zamestnancov podnik prispieva nielen ku skvalitneniu a zvýšeniu efektivity procesov vnútri podniku, ale aj k jeho rozvoju ako celku. Proces vzdelávania zamestnancov je tiež veľmi úzko spojený s procesom výchovy. Tieto dva procesy sa aj vzájomne ovplyvňujú. *Výchovou* je chápaný proces vytvárania osobnosti a za *vzdelávanie* je potom považované samotné dotváranie a rozvoj osobnosti.

Výchova teda predstavuje proces, pri ktorom dochádza k tvorbe vzdelávacích návykov a schopností transformovať získané poznatky do požadovanej normy správania. Stotožňujeme sa s názorom Bartáka, ktorý tvrdí, že „úspešná výchovná a vzdelávací práce se zamestnancem jako dospělým účastníkem vyžaduje respektování jeho zvláštností a využívání „silných stránek“ jeho osobnosti.“( Barták, 2015. s.11). Proces výchovy a vzdelávania je podľa Vodák, Kucharčíková (2011) vzájomne prepojený a to pomocou nasledujúcich atribútov:

- **Kto?** = Táto otázka predstavuje subjekt vzdelávania,
- **Ako?** = Táto otázka predstavuje formu vzdelávania,
- **Čo?** = Táto otázka predstavuje obsah výchovy i vzdelávania,
- **Prečo?** = Táto otázka predstavuje motiváciu k vzdelávaniu,
- **Kedy?** = Táto otázka predstavuje časovú dimenziu procesu vzdelávania.

Vzdelávanie je v dnešnej modernej dobe nevyhnutné a to predovšetkým z toho dôvodu, že na trhu dochádza k rýchlym zmenám. Tieto zmeny sú spôsobené tlakom globalizácie a vznikom nových oblastí podnikania, rozvojom nových technológií aj nových pracovných činností.

Aby bola účinnosť výchovy a vzdelávania čo najvyššia, je potrebné ich prepojiť aj s ostatnými činnosťami manažmentu vzhľadom na ciele podnikovej stratégie, organizačné zmeny prebiehajúce priamo v danom podniku, sociálne prostredie či potreby, ktoré sú dôležité pre osobnostný rozvoj zamestnancov. K týmto potrebám patria vedomosti, zručnosti a chovanie (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Ako uvádza Barták (2015) pri vzdelávaní pracovníkov je možné naraziť na bariéry rôzneho pôvodu. Percepčné bariéry vychádzajú z problému vzdelávaného pochopiť jadro problému a nájsť zdroje riešenia. Nedokáže nazerať na problém z viacerých uhlov a často je ovplyvnení negatívnymi návykmi či stereotypmi. Bariéry kultúry majú ťažisko v roli jednotlivca v rámci kultúry, ktorej je súčasťou. Príkladom môže byť uprednostňovanie tradičného pred nepoznaným či skepticizmus voči pocitom, intuícii. Rušivým elementom vzdelávania môže byť i pracovné prostredie kde sa môže prejaviť nedôvera, nízka úroveň spolupráce a vzájomnej podpory. Intelektuálne bariéry sú výsledkom nedostatočnej vnímavosti voči potrebám. Obava z vykonania chyby, nedostatok sebadôvery či odpor voči zmenám a nepoznanému sú zdrojom emočnej bariéry. Pri podnikovom vzdelávaní zamestnancov by bolo prínosné vyjadriť aký význam plní podnikové zamestnanie, ktoré predchádza zvýšenej efektívnosti pracovníkov vo vnútri podniku:

*Zisk* je hlavnou podmienkou realizácie vzdelávacích procesov. Mnoho odborníkov na vzdelanie zamestnancov je presvedčených, že ide o nosnú motiváciu, na základe ktorej by mali byť zamestnávateľia ochotní pripravovať vhodné vzdelávacie podmienky pre svojich zamestnancov. Vzdelanie je zároveň akýmsi spúšťačom produktivity očakávaných výsledkov, ktoré podniku zabezpečia dostatok klientov.

*Znižovanie fluktuácie:* ide o ďalší z dôvodov, prečo je vhodné investovať do vzdelávania a ľudských zdrojov. Mnoho zamestnancov bez ohľadu na vek prejavuje ochotu ďalšieho vzdelávania, čo vedie k organizačnej spokojnosti celého podniku. Sústavné vzdelávanie môže byť pre zamestnávateľov znamením, že zamestnanec si nebude hľadať inú prácu, čím sa zabráňuje zbytočnej fluktuácii skúsených zamestnancov.

*Motivácia:* Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je nevyhnutnou podmienkou motivácie vykonávať danú prácu aj naďalej. Ak je zamestnanec na základe vzdelávania motivovaný,

tak podáva nadštandardný výkon, ktorý vedie k spokojnosti klientov a vynikajúcim referenciám spoločnosti.

Aj Armstrong je presvedčený, že cieľom politiky a programu vzdelávania akejkoľvek spoločnosti je zabezpečenie kvalifikovaného vzdelávania zamestnancov, ktorí budú prejavovať nadštandardné schopnosti v plnení súčasných a budúcich cieľov. Dôležitou podmienkou je, ak si každý zamestnanec uvedomí zodpovednosť voči neprestajnému vzdelávaniu vo vnútornej štruktúre podniku (Armstrong, Taylor, 2015).

Predpokladom úspechu vzdelávania je to, že získané znalosti budú ďalej rozvíjané.

## **2.4 Cyklus podnikového vzdelávania**

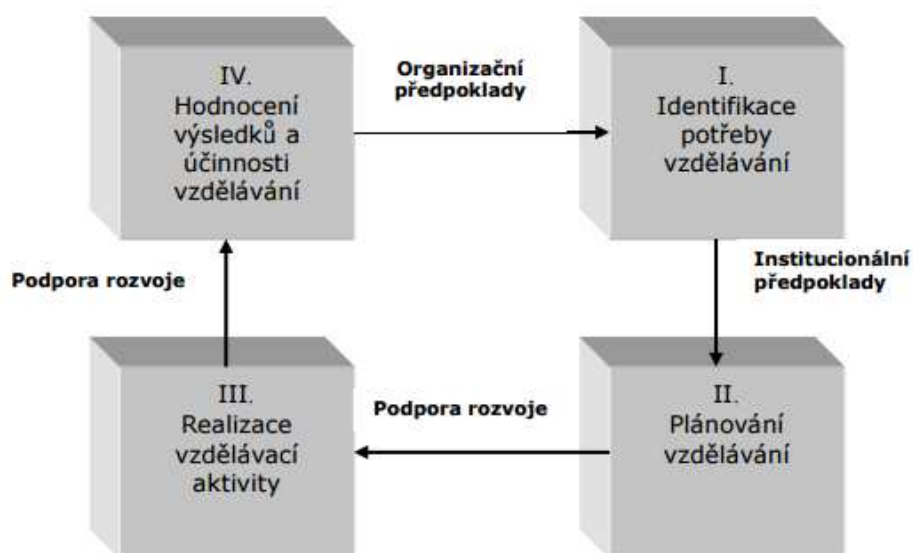
Podnikové vzdelávanie by malo byť realizované prevažne efektívne a to prostredníctvom interných odborníkov, vlastných školiacich centier či externých inštitúcií. Takto realizované vzdelávanie zahŕňa cyklus, ktorý je považovaný za dlhodobý uzavretý proces. Ako uvádza Tureckiová (2004), celý cyklus vzdelávania vychádza z organizácie vzdelávania, ktorá by mala poskytnúť vhodné podmienky na vzdelávanie a taktiež potrebné finančné, ľudské materiálne a iné zdroje. Cyklus je tvorený štyrmi fázami, ktorých kvalitu je potrebné neustále zvyšovať. Čejka (2010) pri determinovaní jednotlivých fáz vychádza zo systematického výcviku, ktorý definoval Armstrong a Taylor (2015) a medzi dané fázy zaraďuje:

- a) Identifikácia potrieb, definícia cieľov vzdelávania,
- b) Plánovanie vzdelávania,
- c) Realizácia vzdelávacieho procesu,
- d) Vyhodnotenie výsledkov a účinnosti vzdelávania.

Na obrázku 2.1. sú znázornené jednotlivé fázy spolu s východiskami a predpokladmi.

Koubek (2015) tvrdí, že medzi najdôležitejšie fázy patrí identifikácia, plánovanie a vyhodnocovanie. Fázy sa uskutočňujú v danom slede pričom hodnotenie výsledkov sa neobmedzuje len na záver vzdelávacieho cyklu ale dochádza k nemu aj v priebehu cyklu.

Obr. 2.1: Cyklus systematického podnikového vzdelávania



Zdroj: Čejka, 2010 , s. 38

## 2.4.1 Identifikácia potrieb a definovanie cieľov vzdelávania

Samotný proces vzdelávania musí mať vždy nejaký konkrétny účel, ktorý je možný definovať iba v prípade, že sú systematicky analyzované a rozpoznávané potreby vzdelávania jednotlivcov, skupiny či v rámci organizácie (Čejka, 2010). Čím presnejšie dokážeme potrebu vzdelávania špecifikovať, tým presnejšie sa potom dá na dané školenie zamerať. Je vhodné porovnať to čo už vieme s tým, čo potrebujeme vedieť. Na zvyšovanie povedomia v oblasti neustálych zmien podnikateľského prostredia je vhodné obozretne využívať sociálny networking.<sup>1</sup> Zmeny súvisiace s globalizáciou, ekológiou, politikou či iné externé zmeny sú často zdrojom potreby vzdelávania. Okrem externých zmien je nutné brať k úvahe i individuálnu potrebu rozvoja a vzdelávania, ktorá neustále rastie. Táto potreba súvisí so

<sup>1</sup> Zdieľanie informácií, zoznamovanie a vytváranie spoločenských kontaktov s ľuďmi, ktorí Vám môžu pomôcť v profesijnom a osobnom rozvoji.



vzdelávaním nových zamestnancov, povýšených či preložených na inú pracovnú pozíciu. Je dôležité aby sa nový zamestnanec oboznámil s kultúrou podniku.

Ďalšie pojmá prináša Koubek (2015), ktorý poukazuje na obťažnosť pri identifikácii potreby vzdelávania z hľadiska zložitosti kvantifikácie vzdelania a kvalifikácie jednotlivca. Javy zahŕňajúce individualitu pracovníka, jeho schopnosti, postoje výrazne ovplyvňujú jeho pracovný výkon, ale nie sú merateľné. Autor uvádza, že pri identifikácii a analýze potrieb vzdelávania je vhodné použiť jednu ale kombináciu z nasledujúcich metód:

- analýza zameraná na personálne a podnikové plány,
- analýza zameraná na pracovné miesta,
- špecifikácia učenia a vzdelávania,
- hodnotenie pracovného výkonu,
- prešetrovanie v súvislosti so vzdelávaním.

Identifikácia vzdelávacích potrieb je teda veľmi dôležitou aktivitou, ktorá predchádza samotnému vzdelávaciemu procesu. Vzdelávací proces je považovaný za rozdiel vznikajúci medzi požadovanou kompetenciou a tou aktuálnou kompetenciou konkrétneho zamestnanca. Autori Janišová a Křivánek (2011) identifikujú vzdelávacie potreby z dvoch nasledujúcich hľadísk:

*Z hľadiska individuálnych potrieb jednotlivca* - pre jednotlivcov vychádza identifikácia vzdelávacích potrieb najmä z kvalifikačného profilu konkrétneho pracovného miesta a následným porovnaním s kvalifikačným profilom konkrétneho zamestnanca. K takémuto porovnaniu dochádza napríklad pri prijímacom pohovore, pri každodennom pozorovaní pracovníka, alebo tiež pri ročnom hodnotení zamestnanca. Výsledkom tohto porovnania sú kvalifikačné deficity, ktoré slúžia na prejednávanie a následné odstránenie týchto nedostatkov. Niektoré firmy preferujú aj systém vzdelávania, v ktorom si zamestnanec sám na trhu nájde vzdelávací kurz, ktorý on sám považuje za ten najvýhodnejší a tým je motivovaný vybraný kurz absolvovať. Takýto systém má samozrejme aj svoje nevýhody, medzi ktorými možno nájsť napríklad to, že z názvu vybraného kurzu nie je možné poznať či jeho obsah zodpovedá tomu, čo od neho očakávame. Ďalšou veľkou nevýhodou je to, že jednotliví zamestnanci, ktorí vo firme pracujú, sú absolventi odlišných kurzov, ktoré sa od seba líšia nielen v terminológii, ale aj v prístupe a tým nie príliš prospievajú k vytváraniu jednotnej firemnej kultúry.

*Z hľadiska firmy* – na identifikáciu potrieb vzdelávania z hľadiska firmy je potreba získať určité informácie o vzdelávacích aktivitách a na základe tohto výberu si potom každoročne robiť plány, ktoré sú v súlade s rozpočtom firmy. Možnosť rozvoja zamestnancov je veľmi dôležitým faktorom práce danej firmy. Ak zamestnanec túto možnosť nemá, častokrát vzniká tendencia odísť z firmy. Najviac potrebných informácií môžeme získať pri pravidelnom hodnotení zamestnancov. Samostatnú oblasť tvoria školenia povinné zo zákona, ktoré musí každá firma zaistiť. Ďalšou oblasťou je napríklad jazykové vzdelávanie na tých pracovných miestach, na ktorých je jazyk potreba. V poslednej dobe sa však postupne ustupuje od toho, aby všetkým zamestnancom firma poskytovala jazykové kurzy zadarmo, a d'aleko viac sa teraz zisťuje efektívnosť vzdelávania a ďalšie jazykové kurzy sú poskytované len tým, ktorí preukázali zlepšujúcu sa znalosť.

## **2.4.2 Plánovanie vzdelávania**

Po správnom identifikovaní potreby vzdelávania a rozvoja nasleduje druhá fáza, ktorou je samotné plánovanie. Pri tejto fáze je najmä dôležité stanoviť si vhodný cieľ vzdelávania, ktorý definuje správne vyhodnotenie efektivity vzdelávania. Súčasťou plánovania môže byť skupinová diskusia s kolegami, zmyslom ktorej, zhromaždiť informácie a názory týkajúce sa špecifik danej práce a jej realizácie. Taktiež sa zisťuje dostupnosť kurzov v určitej oblasti, vyčíslujeme náklady, čas na rozvoj a vzdelávanie. Koubek (2015) uvádza, že súčasťou každého procesu plánovania sú nasledovné fázy:

- cieľ a obsah vzdelávania a rozvoja,
- cieľová skupina pracovníkov,
- metódy používané pri procese rozvoja a vzdelávania,
- požiadavky, ktoré sú nevyhnutné pre správne materiálne a technické vybavenie vzdelávacích inštitúcií,
- miesto a čas, kde k rozvoju a vzdelávaniu bude dochádzať,
- vyčíslenie nákladov, ktoré bude potrebné vynaložiť na vzdelávanie a rozvoj,
- metódy, akými budú výsledky rozvoja a vzdelávania vyhodnotené.

Plánovanie vzdelávania vo firme však závisí na sumarizácii individuálnych vzdelávacích potrieb a je teda potrebné starostlivo zvážiť potreby zamestnancov zo širšieho hľadiska a tiež

vyhodnotiť, aké vzdelávanie by bolo vhodné pre zlepšenie kompetencií a výkonu pracovných tímov, zvýšenie produktivity práce či pre budúce zmeny vo vonkajšom prostredí aj vo firme.

### **2.4.3 Realizácia vzdelávacieho procesu**

Po správnej identifikácii a naplánovaní dochádza k samotnej realizácii vzdelávacieho a rozvojového procesu pracovníkov. V tejto fáze definujeme toho, kto bude za prípravu vzdelávacích projektov zodpovedný, a určíme v akom prostredí bude vzdelávanie prebiehať. V prvom rade je potrebné sa rozhodnúť, či bude vzdelávanie prebiehať na pracovisku alebo mimo neho. Po výbere miesta sa zvolí aká bude najvhodnejšia metóda. Tento výber závisí napríklad na samotnom pracovníkovi, na jeho individuálnych potrebách a tiež na požiadavkách okolia, ktoré firmu ovplyvňuje. Súčasťou realizácie vzdelávacieho procesu by tiež malo byť zabezpečenie vhodného systému motivácie zamestnancov k vzdelávaniu, a to prostredníctvom pochopenia, že každý je iný a má svoj štýl učenia. Na základe toho sa identifikujú vhodné metódy výučby. Dôležité je si uvedomiť, že ak sa vzdelávacie programy plánujú a pripravujú systematicky, nemala by ich následná realizácia spôsobovať vážnejšie problémy. Na druhú stranu je žiaduce, aby realizátori vzdelávacích programov boli flexibilní a to najmä preto, že vzdelávacie programy sa líšia v závislosti na vlastnostiach účastníkov, ktorí majú odlišné potreby a tiež odlišne reagujú, takže sa pri samotnej realizácii môže stať, že konkrétny vzdelávací program bude musieť byť upravený tak, aby vyhovoval potrebám všetkým účastníkom (Armstrong, Taylor, 2015). V súčasnosti je možné sa stretnúť s celým radom metód vzdelávania. Techniky rozvoja a vzdelávania využívajú prirodzene vyskytujúce sa príležitosti vzdelávania. Medzi základné vzdelávacie metódy zaraďujeme metódy realizované na pracovisku a metódy mimo pracoviska. Najideálnejšie je kombinovať tieto dva druhy metód medzi sebou.

### **2.5 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov**

Koubek (2015) uvádza, že metódy vzdelávania je možné diferencovať do dvoch skupín, a to:

- 1) metódy používané ku vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce - prebiehajúce počas pracovného procesu na konkrétnom pracovisku, tzv. on the job metóda
- 2) metódy vzdelávania mimo pracoviska – realizujú sa v režime podobnom školskému režimu a jedná sa o hromadné vzdelávanie väčšieho počtu ľudí, tzv. off the job metóda.

### 2.5.1 Metódy on-the-job

Pre skupinu pracovníkov sú najvhodnejšie tie metódy vzdelávania, ktoré sa uskutočňujú priamo na pracovisku. Patria tu metódy využívajúce individuálny prístup a tiež vzájomný vzťah, ktorý panuje medzi vzdelávaným a pedagógom. Táto skupina metód predstavuje metódy, v ktorých skúsenejší pracovník ukazuje tomu menej skúsenému to, ako svoju prácu vykonávať. Skúsenejším pracovníkom je školiteľ, ktorý má na starosti iného pracovníka, ktorého kontroluje a usmerňuje. Vďaka tomu si školený pracovník osvojuje zručnosti, vedomosti a tiež skúsenosti a to pri bežnom plnení svojich pracovných povinností. V rámci metód vzdelávania na pracovisku sa pracovník učí v konkrétnych podnikových podmienkach pracovať s konkrétnou podnikovou technikou a používať podnikové postupy. Nevýhodou takejto metódy je predovšetkým to, že vzdelávanie prebieha počas pracovnej doby. Je však vhodná najmä pre vzdelávanie robotníkov. Ak sa rozhodneme pre vzdelávanie metódou on the job je vhodné, aby daná technika vzdelávania bola vopred naplánovaná a určila sa osoba, ktorá bude zodpovedná za vzdelávanie a vie ako vzdelávať, a osoba, ktorá bude testovať či sú jednotlivci kompetentní pre danú prácu. Medzi metódy využívané pri vzdelávaní na pracovisku patrí (Koubek, 2015):

*Inštruktáž pri výkone práce* – ide o najčastejšie používanú metódu. Je to najjednoduchší spôsob ako zacvičiť nového alebo menej skúseného pracovníka. Pri inštruktáži sa jedná o to, že inštruktor opisuje a predvádza zacvičujúcemu pracovníkovi správne pracovné postupy a úkony a ten ho potom opakuje. Inštruktáž pri výkone práce nie je príliš vhodná pre zložité úlohy.

*Koučovanie* - táto metóda je časovo a finančne náročná a k jej realizácii je potrebná sociálna vyzretosť vzdelávaného. Vzájomná spolupráca musí byť z oboch strán dobrovoľná a v priebehu koučovania možno meniť vytýčený cieľ, cestu k jeho dosiahnutiu, rýchlosť zmien a tiež mieru motivácie. Táto metóda je považovaná za vysoko motivačnú metódu. Vzdelávaný pracovník je nepretržite informovaný o hodnotení svojho výkonu. Armstrong a Taylor (2015) uvádzajú, že pri koučovaní dochádza k nepretržitému podnecovaniu vzdelávaného aby sa zapodievali náročnejšími úlohami ale zároveň sú podporovaní pri ich úspešnom vysporiadaní sa s danými úlohami.

*Mentoring* - jedná sa o efektívnu metódu, ktorá je presne zacielená na vzdelávanie.

Špeciálne zaškolení mentori podporujú pridelené osoby pri ich vzdelávaní, rozvoji pomocou odborného a praktického vedenia a podpory (Armstrong, Taylor, 2015). Musí existovať predpoklad, že vzdelávaný je dostatočne iniciatívny a sám si vyberá svojho mentora, ktorý je pre neho vzorom, usmerňuje ho, pomáha mu aj v jeho kariére. Táto metóda je časovo náročnou metódou.

*Poradenstvo* - jedná sa o jednu z najnovších metód v oblasti formovania pracovných schopností pracovníkov. Vzdelávaný konzultuje o svojej práci s odborným radcom, konzultantom, ktorý mu pomáha riešiť konkrétny problém či poskytuje rady v oblasti pracovných postupov. Prostredníctvom tejto metódy má vzdelávaný možnosť reprezentovať aj svoje vlastné návrhy toho, ako by daný problém vyriešil a tiež sa k vzniknutým problémom vyjadriť. Môže sa jednať i o vzťah dvoch (viacerých) odborníkov, ktorí riešia spoločne určitý problém.

*Asistovanie* – tradičná metóda, pri ktorej sa potenciálny nástupca na vyššie pracovné miesto učí od zamestnanca, ktorý túto prácu v súčasnosti vykonáva. Pomáha mu plniť úlohy, učí sa od neho jednotlivé pracovné postupy a na práci sa postupne podieľa väčšou mierou. Takto zacvičení zamestnanec potom môže po určitej dobe prejsť na úplne samostatnú prácu.

*Rotácia práce* - metóda rotácie práce je niekedy nazývaná ako metóda striedania pracovných úloh a jedná sa o metódu, pri ktorých pracovník plní postupne vždy na určité obdobie pridelené úlohy a to v rôznych častiach organizácie (úsekoch, pracoviskách, pracovných miestach). Výhodu tejto metódy je, že zamestnanec dokáže jej prostredníctvom vidieť problémy organizácie komplexnejšie a vo vzájomných súvislostiach.

*Pracovné porady* - neformálna metóda, ktorá dokáže formou priamej komunikácie predstaviť zamestnancom dôležité informácie, ktoré sa týkajú nie len ich vlastného pracoviska ale celej organizácie. Pracovnou poradou možno dosiahnuť nielen rýchlosť a efektívnosť pracovného procesu, ale aj rýchle kontroly pri zavádzaní prenesených informácií do praxe.

### 2.5.2 Metódy off-the-job

Metódy off-the-job, čiže metódy prebiehajúce mimo pracoviska sú využívané najmä pre vzdelávanie a rozvoj manažérov či rôznych špecialistov. U tohto typu vzdelávania si pracovníci osvojujú nové vedomosti a zručnosti vo vzdelávacích zariadeniach či kurzoch. Toto vzdelávanie môže prebiehať nielen počas pracovnej doby, ale tiež mimo nej. Výhodou týchto metód je získavanie najnovších vedomostí a zručností, profesionálne vedenie, prínos nových myšlienok a prístupu a zoznámenie sa s najmodernejšími strojmi a zariadeniami. Nevýhodou tejto metódy vzdelávania je jej finančná nákladnosť. Medzi ďalšie negatíva patrí to, že uvoľňovanie pracovníkov z podniku za účelom ich vzdelávania môže predstavovať ďalší problém. Takisto nie je vždy úplne jasné, či teoretické znalosti účastníkov budú môcť uplatniť v praxi. K najčastejšie používaným metódam mimo pracoviska zaraďuje Vodák, Kucharčíková (2011) **prednášku**, prostredníctvom ktorej dochádza k prenosu teoretických informácií, ktoré sú presné, jasne podané s premyslenou štruktúrou. Prednáška umožňuje oznamovať informácie veľkému počtu ľudí a to za pomerne krátky časový úsek. V rámci prednášky chýba vzájomná interakcia medzi prednášajúcim a účastníkmi. Ďalšou často využívanou metódou je **seminár**, v rámci ktorého sa nie len sprostredkujú teoretické informácie ale zároveň sa diskutuje na predom stanovenú tému. Účastníci sú teda podnecovaní k aktivite a dochádza k okamžitej spätnej väzbe. Workshopy, prípadové štúdie, brainstorming, hranie rolí, simulácia či assessment centrá možno zaradiť medzi ďalšie koncepcie vzdelávania mimo pracoviska.

Rýchlou a finančne menej náročnou formou vzdelávania je v súčasnosti elektronické vzdelávanie prostredníctvom počítačov označované ako e-learning. V dnešnej dobe predstavujú počítače a internet nevyhnutnú súčasť každého podniku a to predovšetkým preto, že prostredníctvom schém, grafov a obrázkov uľahčujú učenie a odbornú prípravu, pri ktorej potrebujú vstrebať obrovské množstvo informácií. Ide o jedinou metódu vhodnú pre manažérov, ktorú možno použiť nielen k vzdelávaniu na pracovisku, ale aj na vzdelávanie mimo neho (Koubek, 2015).

## 2.6 Hodnotenie výsledkov vzdelávania

Poslednou časťou procesu je vyhodnotenie celého vzdelávacieho procesu. Hlavným cieľom je overiť to, či vynaložené náklady a čas boli skutočne využité na dosiahnutie požadovaných cieľov. Hodnotenie výsledkov vzdelávania je dôležité najmä na posúdenie jeho účinnosti, ktoré je ďalej veľmi potrebné pre stanovenie výsledkov v súvislosti s plánovaním a aby bolo možné určiť, v akej oblasti je potrebné dosiahnuť zlepšenie alebo zmeny, ktoré by zvýšili účinnosť vzdelávania. Hodnotenie sa stalo neoddeliteľnou súčasťou vzdelávacích aktivít a jedná sa teda predovšetkým o porovnanie stanovených cieľov s dosiahnutými výsledkami. Stanovenie cieľov a metód vyhodnotenia výsledkov by malo byť neoddeliteľnou súčasťou už fázy plánovania akéhokoľvek vzdelávacieho alebo rozvojového programu a vyhodnocovanie potom naznačí, čo treba podniknúť pre to, aby sa zabezpečilo, že vzdelávacie aktivity budú účinné (Armstrong, Taylor, 2015). Hlavným zmyslom vyhodnotenia je teda určiť, do akej miery vybraná vzdelávacia aktivita splnila svoj účel. Vyhodnotenie každej vzdelávacie aktivity by nemalo zabudnúť na žiadnu z jeho oblastí, ktorými sú plánovanie, realizácia, reakcie a výsledky. Koubek (2015, s. 276) zdôrazňuje, že *„výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků se vzdělávat, jaká je klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, jaký mají účastníci vzdělávání prostor pro uplatňování získaných znalostí a dovedností ve své práci.“* Ako uvádza Bartoňková (2010), nehodnotí sa len obsah vzdelávacej aktivity ale celková realizácia, prostredie, študijné materiály či lektori.

Vyhodnocovanie môže prebiehať na najrôznejších úrovniach a prostredníctvom niekoľkých spôsobov. Medzi jedno z najčastejšie používaných spôsobov vyhodnotenia patrí vyhodnotenie podľa Kirkpatricka. *Kirkpatrickov model* je celosvetový štandard vyhodnotenia efektívnosti vzdelávania a aplikuje sa pred, počas a po procese vzdelávania. Model diferencuje štyri úrovne vyhodnocovania vzdelávania:

**1. Úroveň: Vyhodnocovanie reakcií** - na prvej úrovni hodnotenia sa skúma, ako sú s procesom vzdelávania a rozvoja spokojní samotní zamestnanci. Pre vyhodnocovanie reakcií sú vymedzené nasledujúce základné pokyny (Armstrong, Taylor, 2015) :

- určenie toho, čo je potrebné zistiť,
- vytvorenie formulára zobrazujúceho reakcie účastníkov,
- presvedčenie účastníkov k tomu, aby svoje pripomienky a návrhy, ktoré ku vzdelávacej aktivite majú, spísali,
- získanie odpovedí od všetkých účastníkov,

- získanie úprimných odpovedí,
- vytvorenie prijateľných štandardov,
- posúdenie reakcie podľa štandardov a následné podniknutie vhodného opatrenia,
- komunikácia reakcie podľa potreby.

**2. Úroveň: Hodnotenie poznatkov** - na druhej úrovni hodnotenia dochádza k získavaniu informácií o tom, do akej miery boli splnené určené ciele učenia. Je potrebné zistiť predovšetkým to, koľko vedomostí si účastníci osvojili a tiež aké zručnosti si osvojili alebo zlepšili. V prípade, že je to možné, vyhodnocovanie poznatkov by malo zahŕňať tiež využitie testov pred začatím vzdelávacej aktivity a aj po jej ukončení (Čejka, 2010). Takýto test by mohol byť napríklad formu písomného testu, ústnej skúšky alebo ukážky práce.

**3. Úroveň: Hodnotenie chovania** - na tretej úrovni hodnotenia dochádza k zhodnoteniu skutočnosti, do akej miery sa zmenilo správanie zamestnancov po tom, čo sa vrátili na pracoviská po absolvovaní vzdelávacieho a rozvojového procesu. Tu teda dochádza k zhodnoteniu toho, do akej miery absolventi vzdelávacieho procesu dokážu získané vedomosti, zručnosti a postoje uplatniť pri výkone práce. V ideálnom prípade by toto skúmanie malo prebehnúť nielen po skončení vzdelávacej aktivity, ale aj pred jej začatím. Účastníkom by sa malo poskytnúť dostatok času na to, aby svoje správanie mohli zmeniť. Vyhodnotenie správania by malo tiež odhaliť skutočnosť, do akej miery boli konkrétne ciele, týkajúce sa zmeny správania a využitia vedomostí a zručností naplnené.

**4. Úroveň: Hodnotenie výsledkov** - jedná sa o poslednú úroveň hodnotenia výsledkov vzdelávania. Táto úroveň poskytuje základňu pre posúdenie prospešnosti vzdelávania z hľadiska jeho nákladov. Hodnotenie musí prebiehať nielen po dokončení vzdelávacieho procesu, ale aj pred ním, aby bolo možné určiť tú správnu mieru, ktorá určí ako boli dosiahnuté základné ciele vzdelávania. Základné ciele sa hodnotia najčastejšie v oblastiach, ako je prírastok predaja, zvýšenie produktivity, zníženie úrazov alebo zvýšenie spokojnosti zákazníkov. Vyhodnocovanie výsledkov je samozrejme jednoduchšie, ak je možné ich kvantifikovať. V niektorom prípade však nie je príliš jednoduché mieru prínosu vedúcu k zlepšeniu preukázať a oddeliť tak tento prínos od iných faktorov a preto by hodnotitelia mali byť spokojní aspoň s tým, keď sú vidieť určité náznaky prínosov.



J. Phillips modifikoval model rozšírením o **5. Úroveň: Návratnosť investícií**. Na tejto úrovni dochádza k vyhodnoteniu nákladov na vzdelávanie a prínosu získaného z investovania do vzdelávania. K hodnoteniu sa využíva ukazateľ ROI<sup>2</sup> (return on investment – návratnosť investícií), ktorý meria návratnosť investícií do podnikového vzdelávania.

J. Phillips použil na výpočet ROI (ROTI) nasledujúci vzorec:

$$ROTI \text{ (v \%)} = \frac{\text{Čistý prínos vzdelávacieho programu}}{\text{Celkové náklady na vzdelávací program}} \times 100$$

Špecialisti, ktorí sa zaoberajú vyhodnocovaním vzdelávania a rozvoja potvrdzujú, že táto fáza vzdelávacieho procesu je veľmi dôležitá. Aj napriek tomu sa však môžeme stretnúť s piatimi problémami nesprávnej efektivity vyhodnocovania. Medzi tieto problémy patrí to, že (Armstrong, Taylor, 2015):

- vrcholové vedenie často nepožaduje informácie o dopadoch vzdelávania, alebo tieto informácie nevyužíva, aj keď ich má k dispozícii,
- špecialisti na vzdelávanie a rozvoj nedisponujú dostatkom odborných znalostí a preto často nevedia, ako takéto vyhodnotenie majú vykonávať,
- vzdelávacie programy nemajú jasne stanovené ciele, takže vymedziť určité kritériá na základe ktorých by sa vzdelávanie vyhodnocovalo je ťažké, niekedy až nemožné,
- obmedzené rozpočty, ktoré sú určené pre vzdelávanie a rozvoj, sa používajú na vykonanie vzdelávania, ale nezostávajú väčšinou už na jeho vyhodnotenie,
- riziká, ktoré sa s vyhodnotením spájajú, môžu dosiahnuť veľkých rozmerov a to v porovnaní s tým, že by takéto vyhodnotenie mohlo odhaliť, že jeho vplyv bol minimálny.

Folwarczná (2010) vo svojej publikácii v súvislosti s hodnotením dopĺňa, že skoro všetky organizácie sa pri programoch vzdelávania a rozvoja riadia najmä podľa prvej a druhej úrovne.

---

<sup>2</sup> ROI sa pre potreby riadenia ľudských zdrojov môže transformovať do podoby ROTI (return on training investment – návratnosť investícií do podnikového vzdelávania).

Medzi organizáciami sa však nájdu aj také, ktoré s určitosťou realizujú hodnotenia aj na tretej a štvrtej úrovni. Práve posun k týmto úrovniám vypovedá o tej-ktorej organizácii, že jej na vzdelávaní svojich pracovníkov nesmierne záleží. Iba z uvedeného posunu správania a konkrétneho vyhodnocovania výsledkov môžeme podľa autorky skúmať naozajstnú efektivitu v obsahovom zmysle tohto slova. Folwarczná si taktiež uvedomuje, že model tretieho a štvrtého stupňa, alebo inak povedané úrovne nemusí vyhovovať z hľadiska efektivity každej organizácii. Hovorí to takto preto, lebo ide o programy náročné na čas a administráciu. Tretí a štvrtý stupeň je naopak veľmi účinný pre také typy programov, ktoré sú oveľa drahšie. Na druhej strane majú pre firmy a ich vedenie zásadný význam (Folwarczná, 2010)

Obdobný prístup k vzdelávaniu vyzdvihuje aj autorská dvojica Belcourt a Wright vo svojej knihe Vzdelávanie pracovníkov a riadenie pracovného výkonu. Hodnotenie zamestnancov rozdeľujú do štyroch elementárnych otázok, na ktoré hľadajú odpovede. Ich členenie taktiež vychádza z Kirkpatrickovho modelu, ktorý významovo dopĺňajú a rozširujú. V princípe sa opäť jedná o štyri dôležité činitele – reakcia, učenie, správanie, výsledky.

*Reakcia:* Podľa spomínanej autorskej dvojice ide najpožívanejšiu a zároveň najlacnejšiu dostupnú metódu. V záverečnej fáze sa podľa nich zväčša vyplňa dotazník, prostredníctvom ktorého sa vyjadruje miera spokojnosti s obsahom, cieľmi a zvolenými metódami. Väčšina kritikov sa však zhoduje na tom, že táto metóda iba overuje mieru spokojnosti konkrétnych zamestnancov v tom zmysle, že iba vedia zhodnotiť, či sa im školenie páčilo, alebo nepáčilo. Nie je však podľa nich vôbec možné ďalej preskúmať, či si zo školenia skutočne odniesli vedomosti alebo zručnosti, ktoré môžu prakticky využiť vo svojom budúcom profesionálnom raste spoločnosti.

*Učenie:* Belcourt a Wright považujú učenie za druhú najjednoduchšiu metódu hodnotenia. Spravidla ju podľa nich využíva 20 až 30 percent školiteľov. Miera získaných vedomostí sa na začiatku a na konci každého školenia realizuje prostredníctvom testu. Pomocou tejto metódy si zamestnanci s prehľadom osvoja nové formy poznatkov, ktoré môžu priamo realizovať počas ďalšieho výkonu svojho povolania. Aj v tomto prípade sa jedná o pomerne efektívnu metódu vzdelávania.

*Správanie:* Táto metóda už vyjadruje objektívne pozorovateľné javy, ktoré si zamestnanci prostredníctvom jednotlivých školení osvojili. Vybraní pozorovatelia tak majú možnosť nahliadať na pracovníkov pred a po absolvovaní školenia. Práve po úspešnom zvládnutí vzdelávacích procesov by mal prípadný zamestnanec podávať výraznejší výkon, ktorý vedie k spokojnosti zamestnávateľa.

*Výsledky:* V princípe ide o najťažšiu formu pozorovania efektívnosti vzdelávania, ktorá sa často nemusí prejavíť ani po niekoľkých rokoch od kedy školenie začalo prebiehať. Ich zhromažďovanie trvá niekedy podľa autorov spomínaného delenia veľmi dlho. Tento fenomén podľa nich ovplyvňuje niekoľko faktorov vrátane úrokovej miery, alebo všadeprítomnej konkurencie (Belcourt, Wright 1998).

K otázkam účinného hodnotenia zamestnancov prináša pojmami Koubek (2015), ktorý uvádza, že stanoviť si hodnotiaci proces je nesmierne komplikované. Jedným zo spôsobov hodnotenia je skúmať a následne porovnávať vstupné testy účastníkov vzdelávania so záverečnými. Táto miera hodnotenia sa mu zdá neobjektívna, pretože príprava testov na základe obsahu je nesmierne zložitá. Osoba, ktorá takúto formu testu pripravuje, môže byť obmedzená jej momentálnym rozpoložením, na základe ktorého môže sklízať do subjektívnej roviny hodnotiaceho. Subjektivismus vidí aj pri monitorovaní vzdelávacieho procesu, pretože prípadný lektor môže využívať iba také metódy, ktoré si sám vybral a zvolil. Nevhodné je aj hodnotenie výsledkov na základe anonymity zúčastnených, nakoľko je táto metóda ako uvádza Koubek veľmi neosobná a neobjektívna. Prínos vzdelávania nemôžeme podľa neho určovať ani na základe zvýšenia predaja a kvality, prípadne zníženia nákladov.

## **2.7 Vyhodnotenie vzdelávania formou dotazníka**

Samostatnú kapitolu pri hodnotení kvality vzdelávania zamestnancov vyjadruje metóda skúmania formou dotazníka. Podľa Pavlicu sa jedná „o písomnou, více formalizovanou podobu metódy dotazování. Podstata dotazníku spočívá v písomném položení souboru otázek, na které respondent odpovídá, popř. položek, s nimiž souhlasí či nesouhlasí, nebo z nichž vybírá tu, která je podle něho nejbližší skutečnosti, nebo jí naopak vůbec neodpovídá. Obdobně jako u rozhovoru se snažíme získat informace o postojích, motivech, hodnotách, názorech, vztazích a charakteristických rysech sociálních skupin a o podobných skutečnostech. V rozhovoru, na rozdíl od dotazníku, můžeme položit doplňující otázky (např. narazíme-li na novou a z hlediska výzkumného účelu významnou skutečnost). To v dotazníku v žádném případě nelze, proto je nezbytné věnovat maximální pozornost jeho sestavování. Mnohdy absence či špatná formulace jedné položky může znamenat znehodnocení celé techniky“ (Pavlica, 2000 str. 118).

Konečný výsledek výskumu podľa Pavlicu súvisí s:

- a) Formuláciou jednotlivých položiek
- b) Konštrukciou dotazníka.

S formuláciou položiek dotazníka súvisí niekoľko neodmysliteľných činiteľov, ktoré musíme dodržať:

- Presne štruktúrované otázky, ktoré musia byť okamžité identifikovateľné, lebo ten kto dotazník vyplní sa nemá možnosť dodatočne pýtať, čo tá-ktorá otázka znamená.
- Položky sa musia vzťahovať ku skúmanému problému, lebo nemôžu respondenta zvädzať k zložitým úvahám.
- Je dôležité, aby sme sa pri zostavovaní dotazníka vyhýbali sugestívnym dojmom.
- Mali by sme sa vyhýbať príliš osobným otázkam, aby sa respondent necítil nepríjemne. Práve naopak, musí reagovať priamo a otvorene.

Pred každým dotazníkom si treba veľmi dobre premyslieť, akú formu nakoniec uprednostníme. Pavlica (2000) rozoznáva nasledovné typy:

a) Uzavretá forma pozostáva z dvoch alternatív: áno-nie, alebo súhlasím-nesúhlasím.

b) Otvorená forma: respondent nie je obmedzovaný odpoveďami, ale naopak, odpovedá podľa svojho vlastného uváženia. Výhodou je viacero názorová škála jednotlivca, na základe ktorej môžeme o prípadnom respondentovi veľa zistiť. Môžeme sa dokonca sústrediť na to, čo sa mu páči a čo nie, s čím súhlasí a naopak s čím nesúhlasí. Ide tu o sféru viacvýznamovosti a väčšieho porozumenia zo strany toho, kto tento dotazník pripravuje.

c) Škálová forma nám ponúka viacero odpovedí zameraných na rôzne problémové okruhy. Týmto spôsobom dochádza k tomu, že znižujeme nepochopenie jednej položky, alebo inak povedané, nepresnej odpovede. Tým pádom získavame na nejaký jav viac pohľadov.

Pri konštruovaní dotazníka taktiež platia určité pravidlá, ktoré by sme pri jeho tvorení nemali obchádzať. Zväčša vychádzame z presne vymedzeného problému, ktorý sa rozhodneme skúmať. Na začiatku dotazníka by sme mali uvádzať úvodnú inštrukciu, ktorá respondentov okamžite zasväť do problému. Respondentov treba uistiť, že údaje nezneužijeme.

Medzi výhody dotazníkového skúmania patrí napríklad to, že údaje získané formou dotazníka môžeme získať v oveľa väčšom počte ako formou rozhovoru. Anonymná forma môže podnietiť respondentov k väčšej úprimnosti. V nadväznosti s cieľom tejto práce budeme prostredníctvom dotazníka analyzovať spokojnosť zamestnancov s rozvojom a vzdelávaním vo vybranej organizácii, a to zberom a následným rozborom získaných dát.

### 3. Charakteristika vybranej organizácie

Pri vypracovaní praktickej časti diplomovej práce sme spolupracovali s organizáciou Mestský podnik služieb Turzovka (MPS). Podnik slúži predovšetkým na uspokojovanie verejnoprospešných záujmov a potrieb obyvateľov žijúcich na území mesta Turzovka. Vykonáva správu majetku mesta so zameraním na zabezpečovanie poslania a úloh mesta.

#### 3.1 Zriadenie a vznik

História Mestského podniku služieb Turzovka spadá do obdobia sedemdesiatych rokov dvadsiateho storočia, kedy vznikli Technické služby. Ich hlavnou úlohou boli služby mestu, ako napríklad starostlivosť o verejné priestranstvá, údržba verejného osvetlenia. Zlúčením Technických služieb so Samostatnou prevádzkarňou a na základe zriaďovacej listiny bol uznesením mestského zastupiteľstva ku dňu 1. 1. 1998 zriadený Mestský podnik služieb Turzovka. Je to príspevková organizácia, sídli na území mesta Turzovka, ktoré je jeho zriaďovateľom. Právna úprava tejto organizácie je obsiahnutá v zákone č. 523/2004 Z.z., *o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov*, kde je stanovené, že *„príspevková organizácia je právnická osoba štátu, obce a vyššieho územného celku, ktorej menej ako 50% výrobných nákladov je pokrytých tržbami a ktorá je na štátny rozpočet, rozpočet obce alebo na rozpočet vyššieho územného celku zapojená príspevkom. Platia pre ňu finančné vzťahy určené zriaďovateľom v rámci jeho rozpočtu.“* V súvislosti s dlhodobým spoločným vývojom právneho poriadku v rámci Slovenskej a Českej republiky je príspevková organizácia definovaná a vymedzená v oboch krajinách obdobne. Mestský podnik služieb Turzovka má štatút právnickej osoby, v právnych vzťahoch vystupuje ako samostatný právny subjekt a na vlastnú zodpovednosť.

Môže vykonávať podnikateľskú činnosť nad rámec hlavnej činnosti pre mesto Turzovka vo všetkých oblastiach podnikania pre iné právnické a fyzické osoby za dodržania ustanovení platnej legislatívy ak plní úlohy určené zriaďovateľom.

### 3.2 Predmet činnosti a aktivity

Predmet činnosti a aktivity Mestského podniku služieb Turzovka sú zverejnené na internetovej stránke mesta Turzovka. Ďalšie informácie k činnosti a aktivitám sme získali z interných materiálov podniku. Činnosť organizácie je zameraná predovšetkým na poskytovanie služieb verejnoprospešného charakteru. Disponuje však možnosťou vykonávať aj podnikateľské aktivity a preto predmet činnosti MPS diferencujeme do dvoch oblastí, a to na hlavnú činnosť, ktorou je verejno-prospešná činnosť, a vedľajšiu, výrobnú činnosť.

V zriaďovacej listine sú obsiahnuté *verejno-prospešné činnosti*, ktoré zahŕňajú:

- zvoz TKO,
- uskladnenie TKO,
- údržba verejného osvetlenia,
- údržba mestského rozhlasu,
- čistenie a údržba mestskej komunikácie,
- živičné úpravy miestnych komunikácií (výtlky, opravy po poruchách),
- strojné a ručné kosenie,
- elektroinštalačné práce,
- správa a údržba cintorína.

K výrobnej ( podnikateľskej ) činnosti na základe živnosti patrí:

- nákladná automobilová doprava,
- vykonávanie jednoduchých stavebných prác,
- tepelné hospodárstvo,
- správa bytového fondu.

Medzi hlavné činnosti MPS patrí zber, odvoz a separovanie komunálneho odpadu v meste Turzovka. V rámci odpadového hospodárstva podnik zriadil zberný dvor, do ktorého môžu občania s trvalým pobytom v meste Turzovka bezplatne odovzdať rôzne druhy odpadov. Sezónne zabezpečuje pristavovanie veľkoobjemových kontajnerov a zneškodnenie veľkorozmerného odpadu. V zimnom období okrem tejto činnosti zabezpečuje zimnú údržbu miestnych komunikácií a chodníkov na území mesta. V letnom období zabezpečuje údržbu verejnej zelene pre mesto ako aj mestské časti. Zaisťuje opravy verejného osvetlenia a mestského rozhlasu. Pre mesto ďalej vykonáva správu cintorína.

Okrem vyššie spomenutých hlavných činností, praktizuje Mestský podnik služieb Turzovka vedľajšie, hospodárske aktivity. Základná oblasť hospodárskych aktivít sa koncentruje na správu bytového fondu. Zabezpečuje prenájom a správu 28 nájomných bytov určených pre sociálne slabšie osoby, rodiny. Ďalej prenajíma vlastný nehnuteľný majetok na výrobu tepla, ale aj poskytuje služby nákladnej automobilovej dopravy a špeciálnej strojnej techniky.

Prostredníctvom svojho technického vybavenia a dostupnými pracovníkmi je MPS nevyhnutnou pomocou pri likvidácii a odstraňovaní rôznych živelných pohrôm či havárií na území mesta Turzovka.

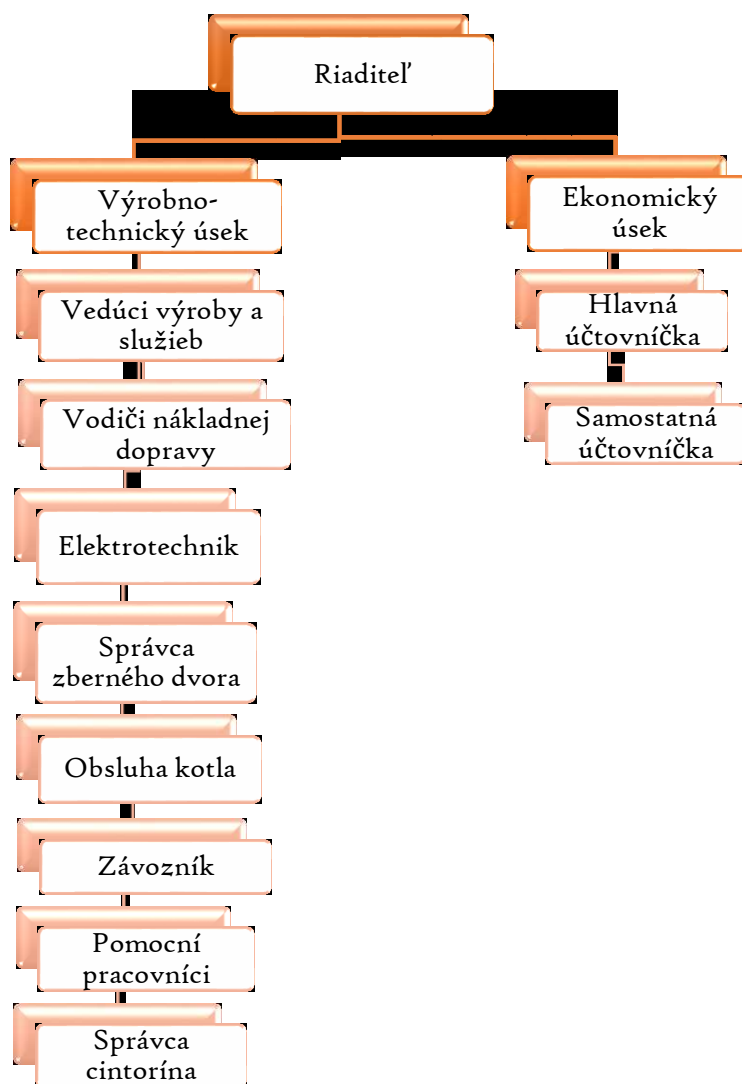
### **3.3 Organizačná štruktúra**

Podnik sa organizačne diferencuje na dva úseky - *technický úsek* a *ekonomický úsek*. Úseky medzi sebou úzko spolupracujú pri plnení úloh, ktoré pre ne vyplývajú z obsahovej náplne činnosti. Na čele podniku je riaditeľ, ktorý je štatutárnym orgánom Mestského podniku služieb v majetkovoprávných vzťahoch a v pracovnoprávných vzťahoch zamestnancov podniku.

Riaditeľ zodpovedá za plnenie pracovných činností oboch úsekov a vytvára pre zamestnancov primerané podmienky pre prácu. Ďalej zodpovedá za správne a včasné vypracovanie a realizáciu všeobecne záväzných nariadení a ostatných právnych predpisov týkajúcich sa organizácie a za plnenie rozpočtových pravidiel.

Všetci zamestnanci organizácie sa podieľajú na pracovných aktivitách spadajúcich ako pod príspevkovú činnosť tak aj pod podnikateľskú činnosť. Zaradenie pracovných pozícií do jednotlivých úsekov zobrazuje obrázok 3.1.

Obr. 3.1: Organizačné usporiadanie podľa pracovných pozícií



Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných materiálov MPS Turzovka



V organizácii prevažujú technické pracovné pozície, čo je dané predmetom jej činnosti. Do technického úseku spadá vedúci výroby a služieb, ktorý je priamo podriadený riaditeľovi. Jeho úlohou je zastúpiť riaditeľa v potrebných riadiacich činnostiach pri výrobe. Kontroluje pracovný výkon, dodržiavanie bezpečnosti a správnych pracovných postupov technických pracovníkov. Organizuje pracovnú činnosť a spolupracuje s riaditeľom pri zabezpečovaní zimnej a letnej údržby. Vodiči cestnej nákladnej dopravy a strojových zariadení musia byť schopní obsluhovať rôzne motorové vozidlá pre zabezpečenie letnej a zimnej údržby miestnej komunikácie. Pomocou strojných zariadení opravujú výtlky a poškodenia na chodníkoch, cestách.

Závozníci pracujú pri zbere separovaného odpadu, a podieľajú sa na drobných stavebných prácach ale aj čistení a úpravách miestnych komunikácií. Pomocní pracovníci prevažne zabezpečujú údržbu a čistenie chodníkov, lavičiek a košov, dopravného značenia, detských ihrísk a pieskovísk, verejnej zelene a to počas celého roka. Na zbernom dvore tuhého komunálneho odpadu pracuje zamestnanec zodpovedný za uloženie nadobjemného, nebezpečného a elektro odpadu do haly. Zároveň obsluhuje strojné zariadenie na prepravu bremien, vysoko zdvižný vozík, obsluhuje plynový kotol. Elektrikár zabezpečuje plynulú prevádzku a údržbu verejného osvetlenia a mestského rozhlasu vo všetkých mestských častiach.

Na ekonomickom úseku pracuje hlavná účtovníčka a samostatná účtovníčka. Hlavná účtovníčka je zodpovedná za vedenie účtovnej a administratívnej agendy. Jej pracovnou náplňou je viesť podvojné účtovníctvo a to v príspevkovej časti podniku a samostatne v podnikateľskej časti podniku. Vedie pokladňu, personalistiku a mzdy. Po ukončení kalendárneho roka vytvára účtovné závierky, ktoré v rámci príspevkovej činnosti predkladá svojmu zriaďovateľovi a v rámci podnikateľskej činnosti finančnému úradu. Všetky doklady kontroluje hlavný kontrolór mesta, ktorému predkladá doklady ku kontrole. Samostatná účtovníčka má na starosti skladové hospodárstvo, evidenciu o nájme a vyúčtovaní správy bytov, a je nápomocná hlavnej účtovníčke pri pomocných účtovných prácach a zabezpečuje archiváciu dokladov. Jej priamym nadriadeným je hlavná účtovníčka, ktorá je podriadená riaditeľovi MPS.

V organizácii pracuje 22 zamestnancov, z toho 5 žien. Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia je zobrazená v grafe 3.1, z ktorého vyplýva, že v organizácii pracuje väčší počet mužov ako žien. Dôvodom je technické zameranie podniku.

Graf 3.1: Zamestnanecká štruktúra v MPS podľa pohlavia

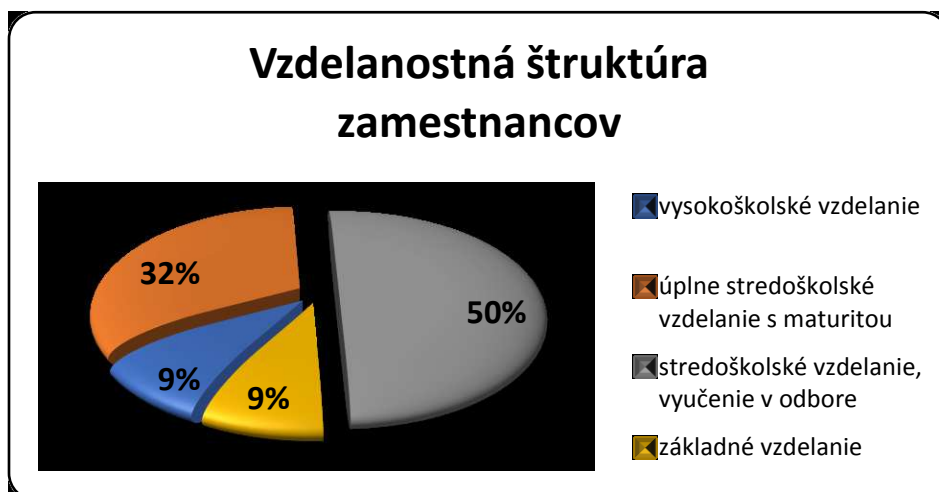


Zdroj: Interné materiály MPS, vlastné spracovanie

Počet zamestnancov mestského podniku sa reguluje prostredníctvom schváleného objemu mzdových prostriedkov v rozpočte na príslušné obdobie. Ich počet sa v zimnom období zvyšuje v závislosti s potrebou zabezpečovania zimnej údržby, najmä v čase snehovej kalamity kedy MPS zvyšuje počet zamestnancov zamestnaných na dobu určitú. V tomto období je potrebné zvýšiť počet vodičov cestnej nákladnej automobilovej dopravy, ktorý zabezpečujú zjazdnosť ciest vo všetkých mestských častiach a to aj v nočnej prevádzke. Podnik spolupracuje s Úradom práce, sociálnych vecí a rodiny, ktorý mu poskytuje pomocných pracovníkov na čistenie a údržbu mesta. Pomocní pracovníci sa podieľajú hlavne na čistení chodníkov, schodov, autobusových zastávok. V zimnom období je ich počet navyšovaný. Priemerná veková štruktúra kmeňových zamestnancov je 48 rokov.

Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania je ilustrovaná v grafe č. 3.2. Z hľadiska vzdelanosti pracovníkov, najvyšší počet a to 50% zastupujú zamestnanci so stredoškolským vzdelaním ukončeným výučným listom. Ďalšou skupinou sú zamestnanci s úplným stredoškolským vzdelaním s maturitou, čo predstavuje 32%. Po 9% prináleží zamestnancom s vysokoškolským vzdelaním a základným vzdelaním.

Graf 3.2: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania



Zdroj: interné materiály MPS, vlastné spracovanie

### 3.4 Finančná štruktúra

Mestský podnik služieb Turzovka je organizačný útvar slúžiaci predovšetkým na uspokojovanie verejnoprospešných záujmov ale má aj podnikateľský úsek. Pri finančnom hospodárení je pre MPS základom rozpočet, ktorý sa zostavuje na viacročné obdobie a nadväzuje na rozpočet mesta Turzovka. Sú presne stanovené podmienky ako nakladať s finančnými prostriedkami a majetkom. Hospodárenie Mestského podniku služieb je založené na viaczdrojovom financovaní. Väčšia časť príjmu pochádza z rozpočtu mesta. Ďalším dôležitým zdrojom príjmu sú dotácie zo štátneho rozpočtu z Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny. Organizácia je pri svojich aktivitách obmedzená objemom príjmu z rozpočtu. Vede dva účty. Mimorozpočtová súčasť hospodárenia je účtovne oddelená od hlavnej činnosti na samostatnom účte, ako samofinancujúci ekonomický celok a tvorený zisk z nej je doplnkovým zdrojom hlavnej činnosti. Takýto podnikateľský účet je zdaňovaný a organizácia je platcom dane z pridanej hodnoty.

Výška transferov, ktoré obdržal MPS z rozpočtu mesta sa po roku 2014 znižovala. Z tabuľky 3.1 je však zrejmé, že na plánované obdobie 2017-2019 sa táto suma má zvyšovať na úroveň 255 085 Eur.

Tab. 3.1: Príjmy organizácie z transferov vrátane návrhu rozpočtu pre obdobie 2017-2019 v Eur

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>z rozpočtu mesta</b>	205 524,27	176 143,62	195 200	255 085	255 085	255 085
<b>dotácie zo štátneho rozpočtu</b>	11 476,71	11 408,90	10 380	4379	0	0
<b>zostatok z minulého roka</b>	13 308,35	23 680,73	17 455	0	0	0
<b>Celkom Eur</b>	<b>230 309,33</b>	<b>211 233,25</b>	<b>223 035</b>	<b>259 464</b>	<b>255 085</b>	<b>255 085</b>

Zdroj: interné materiály MPS Turzovka, vlastné spracovanie

Dotácie zo štátneho rozpočtu majú klesajúcu tendenciu. V roku 2017 je plánovaná výška tejto dotácie o 38 % nižšia ako tomu bolo v roku 2014. V roku 2016 sa čerpalo na mzdové a zamestnanecké účely 98 082 Eur. Pre nasledujúce rozpočtové obdobie 2017-2019 sa počíta s miernym navýšením tejto sumy. Za posledné roky nebola v organizácii v rámci verejno-prospešnej činnosti zaznamenaná strata v rozpočte organizácie, výdavky sa vyrovnali príjmom, poprípade sa zaznamenal zostatok .

Tab. 3.2: Vývoj výdavkov vrátane návrhu rozpočtu pre obdobie 2017-2019, v Eur

rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Výdavky celkom</b>	20 6629	193 779	223 035	259 464	255 085	255 085

Zdroj: interné materiály organizácie, vlastné spracovanie

Výnosy z podnikateľskej činnosti podniku sú tvorené z nasledujúcich činností : doprava motorových vozidiel, kosenie, štiepkovanie, asfaltovanie poškodenej mestskej komunikácie, prenájom bytov nižšieho štandardu. Zamestnanci Mestského podniku služieb Turzovka technicky zabezpečujú kultúrne podujatie *Turzovské leto*. Náklady z podnikateľskej činnosti tvorí vykonávanie opráv a údržby, mzdy a odvody, dane, spotreba materiálu, energie, a iné.

V tabuľke 3.3 sú vyčíslené celkové výnosy a náklady z podnikateľskej činnosti za rok 2015.

Tab. 3.3: Vyčíslenie výnosov a nákladov z podnikateľskej činnosti v Eur

<b>PODNIKATEĽSKÁ ČINNOSŤ 2015</b>	
<b>Výnosy</b>	17 637,03
<b>Náklady</b>	16 035, 57
<b>Rozdiel</b>	+1 601,46

Zdroj: Záverečný účet MPS Turzovka 2015, vlastné spracovanie

Ako sme už vyššie uviedli, podiel výnosov z podnikania príspevkovej organizácie má byť menej ako 50% poskytnutého príspevku zriaďovateľom. Za rok 2015 Mestský podnik služieb Turzovka má výnosy z podnikania 10,01% oproti poskytnutého príspevku za rok 2015.

#### **4. Analýza rozvoja a vzdelávania zamestnancov v organizácii**

V tejto časti práce budeme analyzovať možnosti rozvoja a vzdelávania pracovníkov Mestského podniku služieb v Turzovke. Zdrojom získaných informácií sú poskytnuté interné materiály a internetové stránky jeho zriaďovateľa Mesto Turzovka. Podnik si uvedomuje, že jeho úspech priamo závisí od kvalifikácie a odbornosti svojich pracovníkov a preto neustále pre nich zabezpečuje rozvoj a vzdelávanie. Za proces rozvoja a vzdelávania je zodpovedný riaditeľ. V organizácii prebieha cyklus systematického vzdelávania, ktorý sme bližšie popísali v teoretickej časti diplomovej práce a pozostáva z:

1. Identifikácie potrieb rozvoja a vzdelávania,
2. Plánovania vzdelávania,
3. Realizácie vzdelávacieho procesu,
4. Vyhodnotenia výsledkov vzdelávania.

##### **4.1 Identifikácia rozvoja a vzdelávacích potrieb v MPS Turzovka**

Pri identifikácii rozvoja a vzdelávacích potrieb vychádza MPS zo znalostí svojich cieľov, zo súčasnej úrovne znalostí svojich zamestnancov a z hodnotenia dosiahnutého stavu. Potreby vzdelávania sa identifikujú sledovaním kompetenčnej odbornej úrovne zamestnancov realizované riaditeľom v spolupráci s hlavnou ekonómkou, ich komunikácie so zamestnancami za účelom zistenia potrieb vzdelávacích aktivít, tak do ich množstva, ale hlavne podľa ich tematického zamerania. Porovnáva skutočnú úroveň znalostí a absolvovaných vzdelávacích aktivít s požiadavkami na zabezpečenie pracovnej pozície. Na prelome konca a začiatku

kalendárneho roka prebieha v spoločnosti identifikácia vzdelávacích potrieb a stanovia sa ciele ďalšieho vzdelávania. Riaditeľ zhodnotí a zanalyzuje požiadavky zamestnancov na rozvoj a vzdelávanie a požiadavky vzdelávania vychádzajúce zo zákona potrebné pre vykonávanie pracovnej činnosti. Technickí pracovníci musia ovládať viacero pracovných činností, byť schopní obsluhovať rôzne stroje a mechanizmy. Pri prestupe na inú pracovnú pozíciu prípadne pri zastupovaní inej pracovnej pozície musí mať pracovník potrebné certifikáty a požadované osvedčenia pre výkon danej činnosti. Cieľom rozvoja zamestnancov v podniku je ich neustála príprava na pracovnú pozíciu, čím si vychovávajú odborných pracovníkov, ktorí sú spôsobilí vykonávať vzájomné zastupovanie.

Z rozpočtu mesta sa zakupujú pre MPS nové moderné strojné zariadenia využívané na údržbu a čistenie miestnych komunikácií, chodníkov, zelene a parkov. Modernizuje sa zberný dvor a bol zaobstaraný automobil na zvoz tuhého komunálneho odpadu z fondov EÚ. Na základe inovácie strojného zariadenia vznikajú nové potreby zaškolenia pracovníkov s obsluhou týchto strojov. Vzhľadom k zmenám v rozpočtových pravidlách a zmenám v zákonoch je potreba neustáleho vzdelávania sa v oblasti platnej legislatívy.

## **4.2 Plánovanie vzdelávania v organizácii**

Plánovanie vzdelávania vychádza z identifikácie potreby vzdelávania. Je v súlade s organizačnou štruktúrou MPS, v závislosti od rozsahu a odborného zamerania jednotlivých pracovných pozícií, a to so spoločnými vzdelávacími aktivitami ako aj s aktivitami orientovanými na jednotlivcov podľa ich potrieb, v súlade s organizačnými potrebami.

Vytvorí sa plán vzdelávania a vyčlenia sa predpokladané finančné prostriedky z rozpočtu organizácie. Plán vzdelávania sa v priebehu roka upresňuje a dopĺňa, a konkretizujú sa presné počty, metódy a odborní škoolitelia.

V tabuľke. 4.1 je uvedený prehľad oblasti vzdelávania organizácie podľa pracovnej pozície.

Tab. 4.1: Prehľad vzdelávacích aktivít v Mestskom podniku služieb Turzovka

Pracovná pozícia	Oblasť vzdelávania	Vykonávateľ	Doba platnosti
Technický/Ekonomický pracovník	BOZP, PO	Externý školiteľ	1 rok
Riaditeľ	riadenie organizácie	Externý školiteľ	Neurčito
	vedúci dopravy	Externý školiteľ	Neurčito
	manažér správy budov	Externý školiteľ	Neurčito
Vodič nákladnej dopravy a strojového zariadenia	krátkodobý kurz vodiča	Externý školiteľ	5 rokov
Závozník	práca na plošine vo výške	Externý školiteľ	1 rok
	viazanie a upínanie bremien	Externý školiteľ	1 rok
Elektrotechnik	odborná spôsobilosť	Externý školiteľ	Neurčito
Technik obsluhy kotlov	spôsobilosť obsluhy kotlov	Externý školiteľ	5 rokov
Ekonomický pracovník	platná legislatíva	Externý školiteľ	Neurčito

Zdroj: vlastné spracovanie

### 4.3 Realizácia vzdelávania v organizácii

Vo fáze realizácie vzdelávania si organizácia objednáva a zadáva vzdelávacie aktivity prostredníctvom školiacich inštitúcií, ktoré majú príslušnú akreditáciu, ale aj prostredníctvom interných zamestnancov.

Vzdelávanie v Mestskom podniku služieb sa začína pri prijímaní pracovníka do zamestnania, kedy ho riaditeľ oboznámi s jeho právami a povinnosťami, ktoré pre neho vyplývajú z pracovného pomeru, informuje o jeho pracovnej náplni a vysvetlí mu obsah pracovnej zmluvy. Následne sa podpíše pracovná zmluva a vykoná sa vstupné povinné školenie o bezpečnosti na pracovisku a požiarnej ochrane. Ak nemá nový pracovník požadované osvedčenia a certifikáty potrebné pre výkon jeho práce, musí sa dovzdelávať. Novému pracovníkovi je zabezpečená inštruktáž pracovnej činnosti na pracovisku skúseným pracovníkom. Prostredníctvom asistovania pri práci získava praktické znalosti a skúsenosti a postupne prechádza na samostatnú prácu.

Vzdelávanie je vykonávané priamo na pracovisku MPS, ale aj mimo pracoviska na príslušných vzdelávacích strediskách, organizovaných školeniach, na ktorých sa zúčastňujú pracovníci individuálne podľa druhu školenia a pracovnej pozície. Proces vzdelávania a rozvoja je zabezpečovaný počas pracovnej doby. Vzdelávanie, ktorého sa zúčastňujú všetci zamestnanci organizácie sa realizuje v dvoch etapách, aby nebol narušený chod prevádzky. Vzdelávanie je financované zo zdrojov MPS. Pri vzdelávaní zamestnancov mimo pracoviska je okrem samotného vzdelávania pracovníkovi zaplatená mzda ale i náklady na cestovné a pri viac dňovom vzdelávaní i náklady na ubytovanie a stravné.

Medzi povinné zákonné vzdelávanie v MPS pre všetkých zamestnancov patrí:

- Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci,
- Požiarna ochrana.

*Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci:* Povinnosťou každého zamestnávateľa je pravidelne oboznamovať svojich zamestnancov s predpismi na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. V MPS Turzovka sa vykonáva školenie BOZP každoročne v spolupráci s externým školiteľom Ladislav Janešík – JALA na základe platnej zmluvy. Školiteľ pôsobí ako právnická osoba v odbornej, vedeckej a technickej činnosti už 15 rokov. BOZP je zároveň jedným zo vstupných školení pri prijímaní zamestnanca do MPS. Na tomto školení sú pracovníci oboznámení s dodržiavaním predpisov BOZP na pracovisku, s bezpečnostnými pracovnými postupmi, s používaním ochranných pracovných prostriedkov, ktoré sú im pridelené. Sú poučení o tom, ako predchádzať pracovnému úrazu či ako postupovať, keď k takémuto úrazu dôjde. Keďže väčšia časť zamestnancov MPS pracuje na verejnom priestranstve a na mestských komunikáciách, sú oboznámení, že je potrebné používať pracovnú odev s reflexnými prvkami.

#### *Požiarna ochrana*

V rámci školenia o požiarnej ochrane sú pracovníci informovaní o dodržiavaní požiarnych predpisov, o uložených hasiacich prístrojoch, ako s nimi narábať v prípade požiaru, ďalej o privolaní pomoci a o únikových východoch.



Je potrebné zabezpečovať i individuálne odborné vzdelávanie podľa druhu pracovnej pozície. Na základe pracovnej činnosti v organizácii, pre MPS vyplýva zákonná povinnosť realizovať nasledujúce odborné školenia:

- Školenie vedúceho cestnej nákladnej dopravy,
- Školenie vodičov nákladnej dopravy nad 3,5t,
- Školenie vodičov podľa vyhlášky č. 208/91, 9/09 a 8/09,
- Školenie práce na plošine vo výške nad 1,5 m,
- Školenie viazania a upínania bremien,
- Školenie o odbornej spôsobilosti elektrotechnika podľa § 22 a 23 vyhl. č. 508/2009 Z.z.,
- Školenie o spôsobilosti na obsluhu plynových kotlov do 100Kw,
- Školenie manažéra správy budov.

#### **4.4 Možnosti rozvoja a vzdelávania v MPS**

- *Vzdelávanie vodičov cestnej nákladnej automobilovej dopravy:* MPS Turzovka je prevádzkovateľom cestnej nákladnej dopravy, z čoho vyplýva povinnosť pre vedúceho dopravy byť odborne spôsobilý a musí mu byť priznaný certifikát odbornej spôsobilosti v doprave. Na uvedený certifikát absolvoval odborné vzdelávanie a vykonal skúšku riaditeľ MPS Turzovka. Takéto odborné vzdelávanie prebieha vo forme prednášok doplnených powerpointovou prezentáciou, prípadových štúdií. Riaditeľ MPS ako vedúci cestnej nákladnej dopravy získal vedomosti z najnovších predpisov a ich aplikácie, ktoré bezprostredne ovplyvňujú vykonávanie cestnej nákladnej dopravy. Vykonal písomnú skúšku, ktorej súčasťou bolo i vypracovať prípadové štúdie. V súvislosti s cestnou nákladnou dopravou uskutočňuje MPS každoročné školenie pre zamestnancov zúčastňujúcich sa na prevádzke, údržbe a opravách vozidiel na základe vyhlášky č. 208/91, 9/09 a 8/09. Vodiči nákladnej dopravy a strojných zariadení musia byť držiteľmi vodičského preukazu skupiny C a mať vykonané psychotesty pokiaľ obsluhujú vozidlo s hmotnosťou nad 3,5 tony. Sú povinní absolvovať krátkodobý kurz vodiča, ktorý je platný na 5 rokov a je vykonávaný v Autoškole kde im bude následne vydaná Karta vodiča. Na pozíciu vodiča sa prijíma už pracovník s platným vodičským oprávnením skupiny T, C a ostatné vzdelávanie mu zabezpečuje Mestský podnik služieb po prijatí do zamestnania a zároveň ho i financuje.

- *Vzdelávanie závozníkov a pomocných pracovníkov:* Pracovníci zabezpečujú vykladanie polo pozemných kontajnerov pomocou lana na hydraulickéj ruke. Z toho dôvodu musia absolvovať vzdelávanie v oblasti práce na plošine vo výške, viazania a upínania bremien pomocou lana, ktoré musí byť aktualizované každý rok. Sú pomocnými pracovníkmi pri zvoze TKO, zabezpečujú drobné stavebné práce a sú zaškoloňovaní bezpečnostným technikom.
- *Vzdelávanie pracovníka zberného dvora TKO:* Pracovník zodpovedný za prevádzku zberného dvora je školený bezpečnostným technikom o dodržiavaní pracovných predpisov pri nakladaní s odpadmi.
- *Vzdelávanie elektrotechnika:* Náplňou práce elektrotechnického pracovníka v MPS je najmä údržba a oprava verejného osvetlenia v územnom obvode mesta, čo zahŕňa prácu na plošine vo výške. Z toho dôvodu sa pracovník zúčastnil týždňového školenia na prácu na plošine vo výške, ktoré prebiehalo mimo pracoviska a obdržal certifikát. Keďže daný pracovník mal záujem o rozšírenie svojej kvalifikácie, MPS mu umožnil zúčastniť sa kurzu odbornej prípravy, kde získal odbornú spôsobilosť samostatného elektrotechnika. Kurz a školenie organizuje inžiniersko – poradenská firma WETTRANS Žilina s. r. o, ktorej lektori sú dlhoroční odborníci z praxe v oblasti elektrotechniky.
- *Vzdelávanie technika obsluhy kotla:* V spolupráci so školiacou organizáciou KOVOSP Žilina si technický pracovník udržiava a obnovuje kvalifikáciu a spôsobilosť na samostatnú obsluhu nízkotlakových teplovodných kotlov. Tieto školenia prebiehajú mimo pracoviska a po vykonaní praktického zácviku a vykonaní skúšky zamestnanec získava osvedčenie. Minimálne každých 5 rokov musí zamestnanec aktualizovať svoju odbornú prípravu. Pri modernizácii zariadení či zmene pracovného postupu prichádza odborný technik zaškoliť tohto zamestnanca priamo na pracovisko.

Zamestnanci, a to najmä z ekonomického úseku, majú možnosť zúčastniť sa širokého spektra kurzov a školení, a to najmä z oblastí:

- Personalistiky a mzdy,
- Zákonníka práce,
- Daňových zákonov ( daň z príjmu, DPH, daň z motorových vozidiel a iné.),

- Účtovníctva,
- Práce s počítačom,
- Odpadového hospodárstva,
- Mäkkých zručností,
- Ochrany osobných údajov,
- Registratúry.

- *Vzdelávanie ekonomického úseku MPS - hlavná účtovníčka, samostatná účtovníčka*

Pracovníci ekonomického úseku MPS sú vzdelávaní prevažne externými školiteľmi v oblasti dani a účtovníctva, zdaňovania príjmov, novelizácie zákonov. Hlavná účtovníčka, ktorá má v pracovnej náplni aj personálnu problematiku a mzdy sa vzdeláva v oblasti zameranej na poskytovanie sociálneho a zdravotného poistenia, zákonníka práce, mzdovej politiky.

Pri realizácii tohto vzdelávania spolupracuje MPS predovšetkým s Akadémiou vzdelávania Čadca, ktorá je najväčšou a najstaršou organizáciou celoživotného vzdelávania na Slovensku. Je rešpektovanou inštitúciou ponúkajúcou široké portfólio vzdelávacích aktivít, ktoré vyučujú poprední pedagógovia, ale aj špičkoví odborníci z praxe. Vzdelávanie ekonomického úseku MPS je však zabezpečené aj v spolupráci s jeho zriaďovateľom mestom Turzovka, ktoré im poskytuje ekonomické informácie najmä ohľadne zmien v rozpočtových pravidlách a v získavaní dotácií zo štátneho rozpočtu. Účtovníčky sa pravidelne zúčastňujú seminára v oblasti Účtovnej závierky pre rozpočtové a príspevkové organizácie zriadené obcou, mestom, VÚC, ktoré usporadúva. Usporiadatelia ekonomicky zameraných školení oslovujú zamestnancov na účasť na školení prostredníctvom pozvánok, väčšinou v elektronickej podobe. Tieto školenia nie sú povinné, pracovníci podľa stanoveného programu školenia sa dohodnú s riaditeľom MPS o potrebe účasti na uvedenom školení. Z dôvodu neustálych zmien v zákone o dani z príjmu, dani z pridanej hodnoty, dani z motorového vozidla a v oblasti mzdovej politiky zamestnanci organizácie sledujú internetové stránky, na ktorých sú zverejňované informácie o plánovaných školeniach v tejto oblasti.

Zamestnanci ekonomického úseku si neustále získavajú a prehľbujú nové informácie a to aj prostredníctvom odbornej tlače a literatúry, ktorú si podľa vlastného výberu, potreby a po schválení riaditeľom MPS objednávajú z rôznych internetových obchodov.

V záujme organizácie je neustále zvyšovať úroveň znalosti práce s informačnými technológiami. Zamestnanci ekonomického úseku organizácie vykonávajú administratívnu a účtovnú agendu v informačnom systéme Korwin, ktorý sa pravidelne aktualizuje. Na prácu s týmto softvérom sú zamestnanci priamo na pracovisku zaškoľovaní odborným technikom. V prípade drobných nejasností môžu využiť kontakt poradenstva aj telefonicky.

- *Vzdelávanie v oblasti ochrany osobných údajov:* Mestský podnik služieb Turzovka má vypracovaný Bezpečnostný projekt zameraný na ochranu osobných údajov, ktorý vymedzuje rozsah a spôsob technických, organizačných a personálnych opatrení potrebných na eliminovanie a minimalizovanie hrozieb a rizík pôsobiacich na informačný systém z hľadiska narušenia jeho bezpečnosti a spoľahlivosti. Projekt je realizovaný firmou SOMI Systems, a. s., ktorá vykonala školenie pre zamestnancov MPS, ktorý prichádzajú do styku s osobnými a citlivými údajmi, poučila ich o dodržiavaní pravidiel bezpečnosti pri práci s počítačovou technikou a bezpečnostnou politikou v praxi. Zamestnanci si tak osvojili praktické informácie týkajúce sa ochrany osobných údajov v súlade s legislatívou, ako postupovať pri ochrane citlivých údajov pred ich stratou, či zneužitím akýmkoľvek spôsobom.
- *Vzdelávanie v oblasti správy registratúry:* Na základe všeobecne záväzného právneho predpisu zákona č. 395/2002 Z. z. o archívoch a registratúrach sa ustanovuje povinnosť pri správe dokumentov, viesť riadnu evidenciu dokumentov – registratúrnych záznamov, zabezpečiť bezpečný spôsob uloženia dokumentov a vykonávať pravidelné vyradovanie dokumentov. Aby zamestnanci MPS kvalitne plnili povinnosti vyplývajúce z tohto zákona v oblasti správy registratúry, musia sa zúčastniť preškolenia, ktoré vykonáva odborný zamestnanec Ministerstva vnútra SR. Toto preškolenie sa zaoberá konkrétnymi problémami a v praxi zistenými nedostatkami. Účasťou na uvedenom seminári zamestnanci získavajú lepšiu informovanosť a orientáciu v oblasti správy registratúry a zlepšuje sa vzájomná spolupráca s príslušným štátnym archívom.

V prílohe č.1 je obsiahnutá prihláška na odborný seminár *Efektívna správa registratúry*, ktorého sa zúčastnili i pracovníci MPS. Jej súčasťou sú informácie o mieste a čase konania seminára, účastníckom poplatku či programe odborného seminára.

- *Vzdelávanie v oblasti bytového fondu:* Riaditeľ MPS ako zodpovedný pracovník za prenájom bytov nižšieho štandardu pre sociálne slabšie osoby musí spĺňať podmienky zákona 246/2015 Z.z. a zúčastniť sa akreditovaného kurzu v rozsahu 98 hodín Manažér správy budov. Kurz je uskutočňovaný individuálnym štúdiom a blokovými seminármi, ktoré sa skladajú z prednášky, seminára a záverečnej písomnej skúšky z každého bloku po každom predmete zvlášť. Lektormi kurzu sú vysokoškolskí učitelia a odborníci v daných predmetoch. Výsledkom kurzu je osvedčenie vystavené na meno absolventa kurzu. Tabuľka 4.2 zaznamenáva aké témy sú obsahom akreditovaného kurzu Manažér správy budov, ich časové a cenové vyčíslenie.

Tab. 4.2: Tematické okruhy, cenové a časové vyčíslenie kurzu Manažér správy budov

Názov tematických okruhov	Počet hodín
1.Právne aspekty správy budov	32 hodín
2.Technicko-ekonomické aspekty správy budov	34 hodín
3.Facility management-manažment optimalizácie nákladov a prevádzky budov	32 hodín
<b>SPOLU:</b>	98 hodín
<b>Cena za kurz</b>	750 Eur + DPH
Cena za opakovanie kurzu	420 Eur + DPH

Zdroj: interné materiály MPS Turzovka

Školiteľ zodpovedný za vykonané školenie vyhotoví záznam, ktorý následne pracovníci podpíšu. Každý zamestnanec vlastní Zápisník o bezpečnosti práce, vid'. obrázok 4.1, v ktorom sú evidované informácie o dátume, rozsahu a obsahu absolvovaných školení.

Obr. 4.1: Zápisník o bezpečnosti práce

**Z á z n a m**  
**o vstupnej inštruktáži a zácvičku**  
(Vypĺňa bezpečnostný technik a vedúci pracoviska)

Úvodná inštruktáž o všeobecných hygienických, bezpečnostných a protipožiarňch predpisoch bola vykonaná dňa .....  
..... v rozsahu ..... hod.

Podpis inštruovaného ..... Podpis inštruktora .....  
.....  
Funkcia inštruktora .....

Pracovník nastúpil na pracovisko .....  
ako .....  
S bezpečnostnými predpismi a zásadami bezpečnej práce na tomto pracovisku bol oboznámený dňa ..... v rozsahu ..... hod.

Podpis pracovníka ..... Podpis OIBP ..... Podpis vedúceho pracoviska .....

Pracovník bol na pracovisku .....  
zacičený do profesie .....  
v rozsahu ..... dní. Zácvičku vykonal .....

Podpis pracovníka ..... Podpis OIBP ..... Podpis vedúceho pracoviska .....

Zdroj: interné materiály MPS Turzovka

## **4.5 Vyhodnotenie vzdelávania v organizácii**

Zodpovednosťou každého zamestnanca je zvyšovať si potrebnú kvalifikáciu, udržiavať si ju a podľa potreby obnovovať. Po ukončení vzdelávacej aktivity je ich povinnosťou predložiť doklad o absolvovaní vzdelávania. Riaditeľ MPS po účasti pracovníka na vzdelávaní sleduje jeho pracovný výkon za účelom jeho profesijného rozvoja a produktivity. Zhodnotí, či vzdelávaný pracovník uplatňuje obsah vzdelávania a získané znalosti v praxi. V MPS prevažuje kvalitatívne vyhodnocovanie vzdelávania priamym nadriadeným, to znamená riaditeľom organizácie, vedúcim a výroby a služieb a hlavnou účtovníčkou.

Uskutočňujú rozhovor so zamestnancami po ukončení vzdelávacej aktivity a tým zisťujú ich spokojnosť a prínos vzdelávania pre rozvoj zamestnanca i pre rozvoj celej organizácie. Zhodnocujú úspešnosť získaných certifikátov a osvedčení, čo im poskytuje vhodný zdroj zisťovania nedostatkov ale aj výkonnosti jednotlivca. V organizácii sa nevypracováva správa o vzdelávaní pracovníkov, evidujú sa len absolvované kurzy a školenia, menovite počty účastníkov a náklady spojené so vzdelávaním. Vo firme sa nevykonáva vyhodnotenie prostredníctvom ukazateľa návratnosti investícií ROI.

## **4.6 Rozvoj zamestnancov v organizácii**

V MPS sa kladie dôraz nie len na odborné aktivity rozvoja a vzdelávania zamestnancov, ale sú vytvorené podmienky aj pre rozvoj pracovníka vo voľnočasových aktivitách. Usporiadateľom je prevažne jeho zriaďovateľ Mesto Turzovka, ktorý organizuje pre zamestnancov rôzne športové podujatia, varenie gulášu, program pri príležitosti Dňa detí, ktorého sa zúčastňujú i ich rodinní príslušníci. Pracovníci technického úseku sa zúčastňujú na rôznych výstavách a veľtrhoch, kde sú prezentované nové nástroje a strojné zariadenia potrebné k zabezpečeniu zimnej a letnej údržby miestnych komunikácií, vozový park, a iné inovácie z oblasti techniky. Pravidelne navštevujú veľtrh URBIS v Brne, ktorý je zameraný na oblasť nových technológií a ich zavedenie do mestskej infraštruktúry, oblasť odpadového hospodárstva, bezpečnosti mesta, životného prostredia, energie, komunálnej techniky, dopravy či verejnej správy. Zamestnanci sa tak môžu inšpirovať tuzemskými či zahraničnými projektami a vymieňať si informácie s inými odborníkmi. Každoročne sa zúčastňujú veľtrhu komunálnej techniky zimnej a letnej údržby pod názvom Kobit v Dolnom Kubíne a stavebného veľtrhu v oblasti nových trendov v stavebnej činnosti CONECO v bratislavskej Inchebe.

## 4.7 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

K zisteniu názorov zamestnancov Mestského podniku služieb Turzovka na problematiku rozvoja a vzdelávania sme využili dotazníkový prieskum. Okruh otázok bol zameraný najmä na zisťovanie spokojnosti zamestnancov so vzdelávaním v podniku.

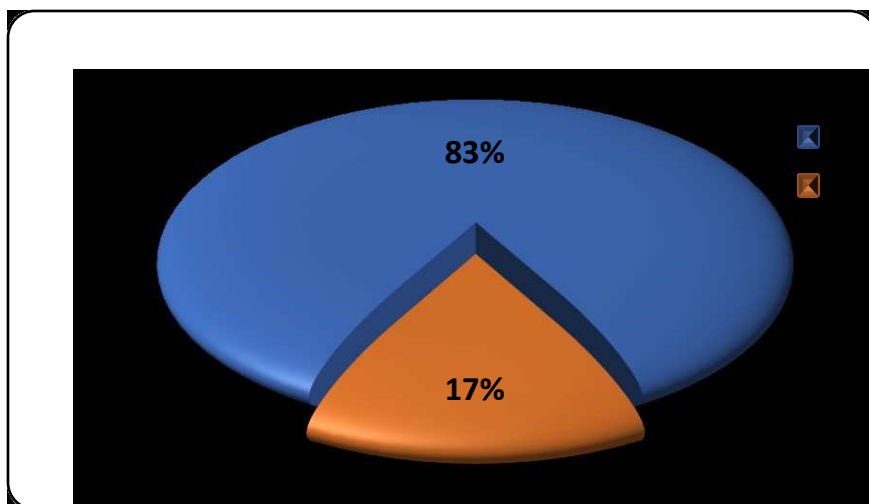
Dotazník (viď príloha č.2) obsahuje 22 otázok, z ktorých bolo 19 uzavretých otázok a 3 otázky polo uzavreté. Úvodná časť obsahuje predstavenie autora dotazníka, informácie o ciele dotazníkového prieskumu a akým spôsobom má byť dotazník vyplnený.

Začiatkom mesiaca apríl 2017 bol dotazník odovzdaný na ekonomický úsek MPS a následne rozdáný pracovníkom všetkých pracovných pozícií. Pracovníci vyplnený dotazník odovzdali na príslušné miesto na ekonomickom úseku. Celková návratnosť bola 81,8 %, čo predstavuje 18 vyplnených dotazníkov z celkového počtu 22 zamestnancov. Vyhodnotenie dotazníka prebehlo v programe MS Office Excel. Výsledky dotazníkového prieskumu sme jednotlivo po otázkach graficky spracovali a interpretovali nasledovne:

### 1. Zúčastňujete sa všetkých vzdelávacích aktivít, ktoré sú potrebné v rámci vašej pracovnej pozície?

Zámerom danej otázky bolo zistiť, či sa zamestnanci zúčastňujú všetkých vzdelávacích aktivít, ktoré prislúchajú ich pracovnej pozícii. Podľa výsledkov z dotazníkového prieskumu, viď graf 4.1, sme zistili, že väčšia časť zamestnancov, a to konkrétne 83% respondentov, ktorí zvolili odpoveď „áno“ sa zúčastňuje na všetkých vzdelávacích aktivitách. 17% respondentov sa všetkých vzdelávacích aktivít nezúčastňuje.

**Graf 4.1: Účasť na vzdelávacích aktivitách**



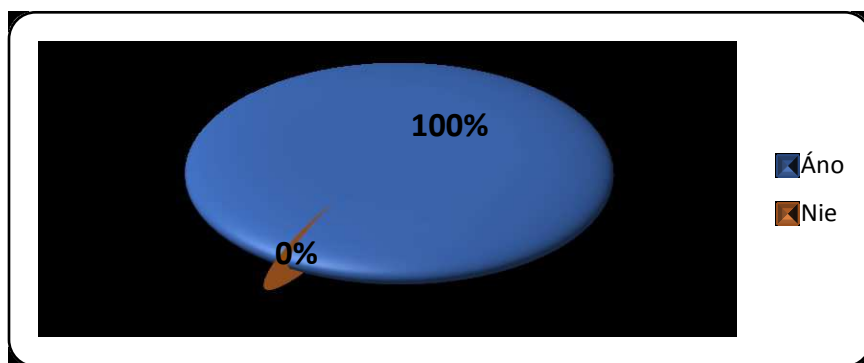
**Zdroj: vlastné spracovanie**



**2. Boli ste pri nástupe do zamestnania dostatočne zaškolení na výkon Vašej pracovnej pozície?**

Z grafu 4.2 vyplýva, že zamestnanci pri nástupe do zamestnania boli podľa ich názoru dostatočne zaškolení na výkon svojej pracovnej pozície. 100% respondentov zvolilo možnosť „áno“ pri danej otázke.

**Graf 4.2: Dostatočnosť zaškolenia pri nástupe do zamestnania**

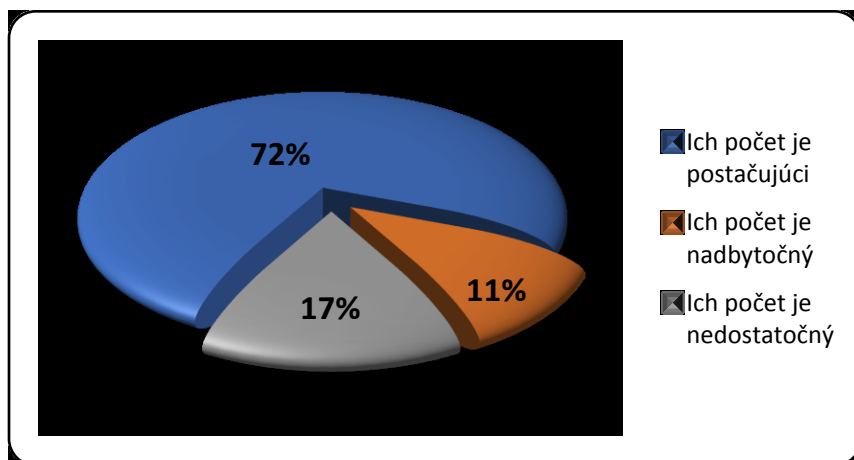


**Zdroj: Vlastné spracovanie**

**3. Ako hodnotíte počet vzdelávacích aktivít, ktorých sa vo firme zúčastňujete?**

Touto otázkou sme zisťovali ako zamestnanci hodnotia množstvo uskutočňovaných vzdelávacích aktivít. Podľa grafu 4.3 72% respondentov označilo ich počet za postačujúci, 11% respondentov označilo možnosť, že ich počet je nadbytočný a 17% považuje počet vzdelávacích aktivít za nedostatočný. Z toho vyplýva, že väčšia časť zamestnancov hodnotí počet vzdelávacích aktivít za dostatočný.

**Graf 4.3: Hodnotenie počtu vzdelávacích aktivít**

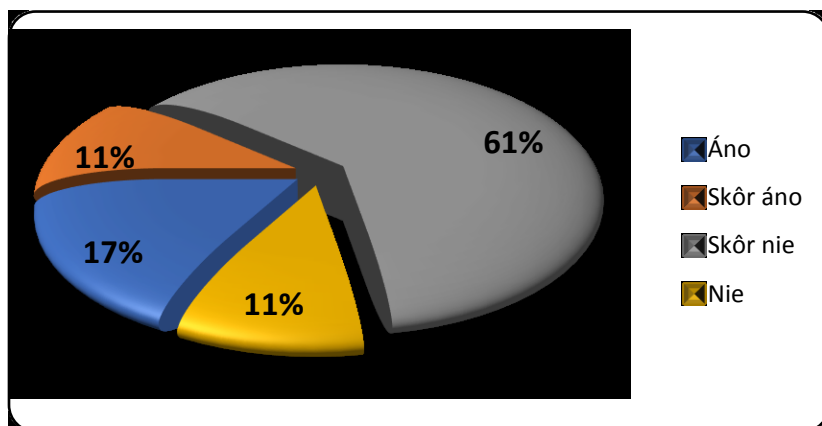


**Zdroj: vlastné spracovanie**

#### 4. Mali by ste záujem o viac príležitosti k vzdelávaniu a rozvoju vo Vašom zamestnaní?

Podstatou otázky bolo zistiť, či majú zamestnanci záujem rozšíriť príležitosti k vzdelávaniu a rozvoju. Z grafu 4.4 vyplýva, že 61% respondentov označilo odpoveď „skôr nie“, ďalších 17% respondentov uviedlo odpoveď „áno“ a po 11% respondentov uviedlo odpovede „skôr áno“ a „nie“. Na základe odpovedí konštatujeme, že nadpolovičná väčšina nemá záujem o viac príležitosti k vzdelávaniu a rozvoju.

**Graf 4.4: Záujem o viac príležitosti k vzdelávaniu a rozvoju**

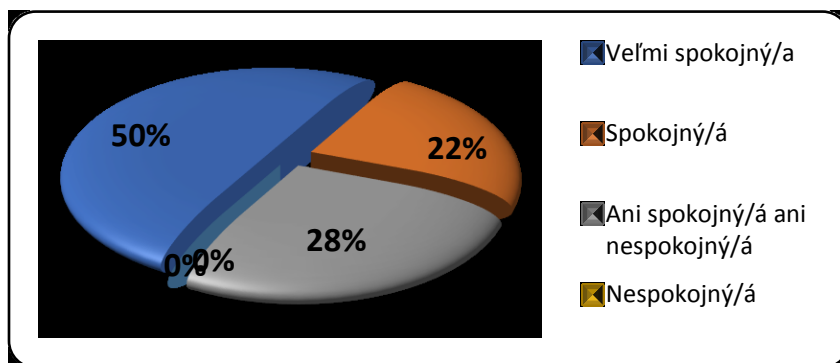


**Zdroj: vlastné spracovanie**

#### 5. Ako ste spokojný/á s možnosťami vzdelávacích aktivít v podniku

Cieľom tejto otázky je zistiť spokojnosť s možnosťami vzdelávacích aktivít. Z odpovedí respondentov vidí. graf 4.5 vyplýva, že 50% respondentov je veľmi spokojných, 28% respondentov je ani spokojných ani nespokojných a 22% je spokojných. Nakoľko žiaden z respondentov neuviedol nespokojnosť, uvádzame, že zamestnanci sú spokojní s možnosťami vzdelávacích aktivít.

**Graf 4.5: Spokojnosť s možnosťami vzdelávacích aktivít**

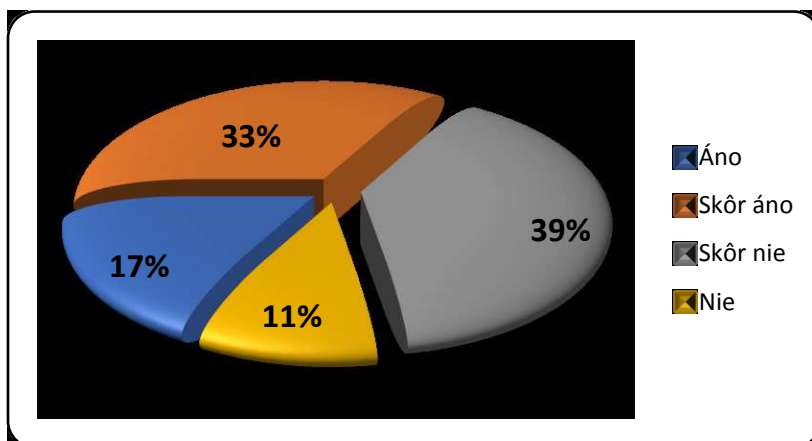


**Zdroj: vlastné spracovanie**

## 6. Je pre Vás dostačujúca informovanosť o pripravovaných vzdelávacích aktivitách v podniku?

Zmyslom tejto otázky je zistiť názory zamestnancov na dostatočnosť informovania o pripravovaných vzdelávacích aktivitách. Ako je možné vyčítať z grafu 4.6, najviac a to 39% respondentov zvolilo možnosť „skôr nie“, 33% zvolilo „skôr áno“, 17% „áno“ a 11% „nie“. Z odpovedí vyplýva, že polovica respondentov nepovažuje informovanosť za dostatočnú.

**Graf 4.6: Informovanosť o pripravovaných vzdelávacích aktivitách**

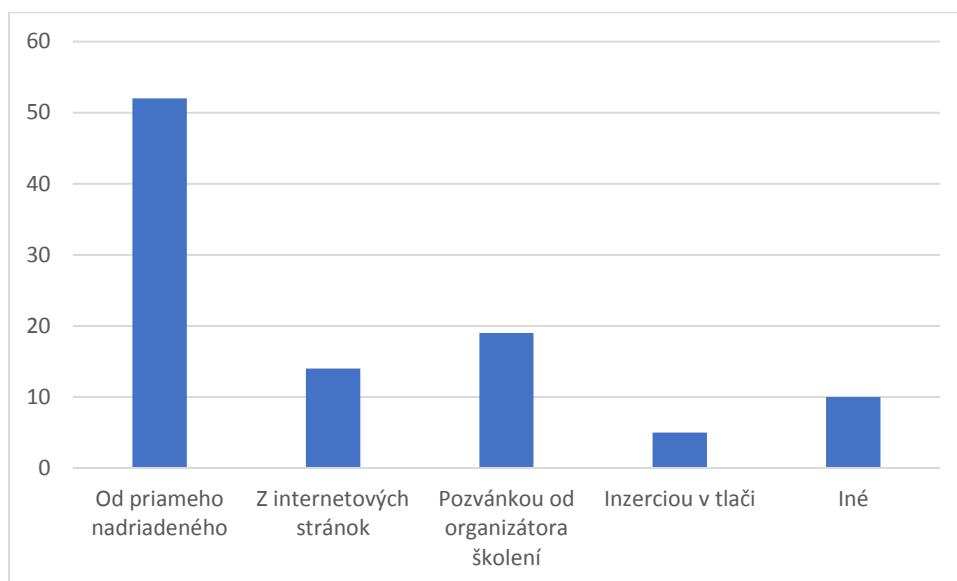


**Zdroj: vlastné spracovanie**

## 7. Z akých zdrojov získavate informácie o pripravovaných vzdelávacích aktivitách?

V rámci tejto otázky mohli respondenti určiť, odkiaľ získavajú informácie o pripravovaných vzdelávacích aktivitách. Bolo možné označiť i viac možností, poprípade uviesť iné zdroje získavania informácií. Podľa grafu 4.7, najviac získaných informácií je priamo od nadriadeného, čo predstavuje 52%, ďalej pozvánkou od organizátora školení a to 19%, z internetových stránok získava informácie 14 % respondentov, inzerciou v tlači 5%. 10% respondentov uviedlo možnosť „iné“, konkrétne napísalo, že získavajú informácie od známych alebo od zriaďovateľa Mesto Turzovka.

**Graf 4.7: Zdroje získavania informácií o pripravovaných vzdelávacích aktivitách**

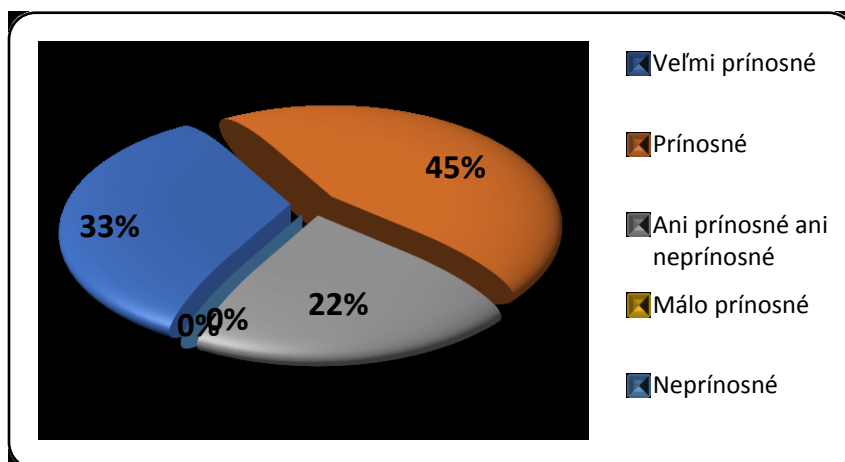


**Zdroj: vlastné spracovanie**

## 8. Školenie Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a Požiarna ochrana realizované vo Vašom zamestnaní považujete za:

Pomocou tejto otázky sme zisťovali prínos školenia BOZP a PO z pohľadu zamestnancov. Na základe grafu 4.8 zisťujeme, že 45% respondentov označilo školenie BOZP a PO za prínosné, 33% respondentov za veľmi prínosné a 22% respondentov určilo možnosť „ani prínosné ani neprínosné“. Keďže ani jeden z respondentov neuviedol odpoveď „málo prínosné“ a „neprínosné“, celkovo sú tieto školenia z pohľadu zamestnancov prínosné.

**Graf 4.8: Prínos školenia BOZP a PO**

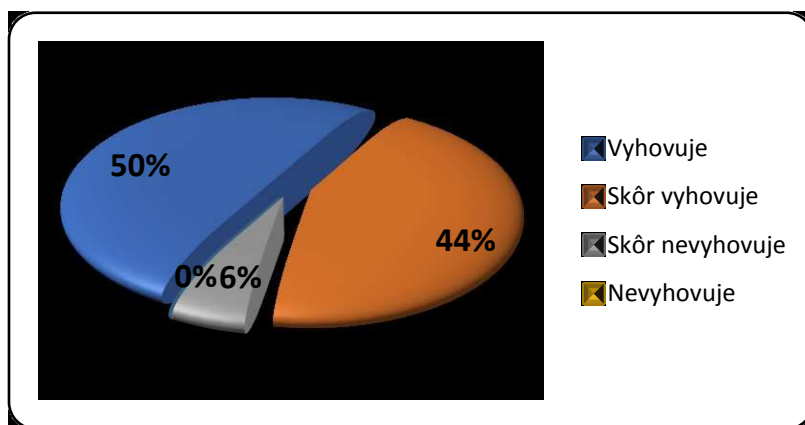


**Zdroj: vlastné spracovanie**

## 9. Čas, kedy sa realizuje školenie Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a Požiarna ochrana Vám:

Pomocou tejto otázky sme zisťovali či zamestnancom vyhovuje čas realizácie školenia BOZP a PO. Ako je vidieť v grafe 4.9, polovici respondentov (50 %) vyhovuje čas realizácie uvedených školení, 44% respondentov označilo, že im „skôr vyhovuje“. Iba 6% uviedlo možnosť „skôr nevyhovuje“ a odpoveď „nevyhovuje“ nebola označená. Konštatujeme, že čas realizácie daných školení je pre zamestnancov vyhovujúci.

**Graf 4.9: Čas školenia BOZP a PO**

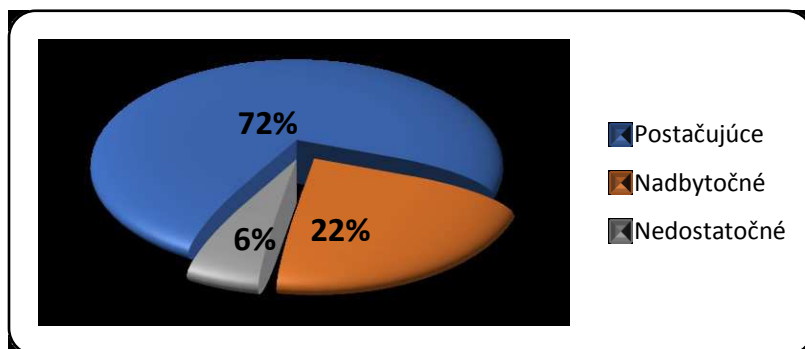


**Zdroj: vlastné spracovanie**

## 10. Vykonávanie školení Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a Požiarna ochrana v intervale jedenkrát ročne a pri nástupe do zamestnania považujete za:

V tejto otázke mohli respondenti vyjadriť svoj názor na dostatočnosť vykonávania školení BOZP a PO. Podľa grafu 4.10 72% respondentov uviedlo, že dané školenia sú postačujúce, pre 22% respondentov je ich počet nadbytočný a pre 6% nedostatočný. Z toho vyplýva, že pre zamestnancov je vykonávanie školení BOZP a PO dostatočné.

**Graf 4.10: Dostatočnosť školení BOZP a PO**

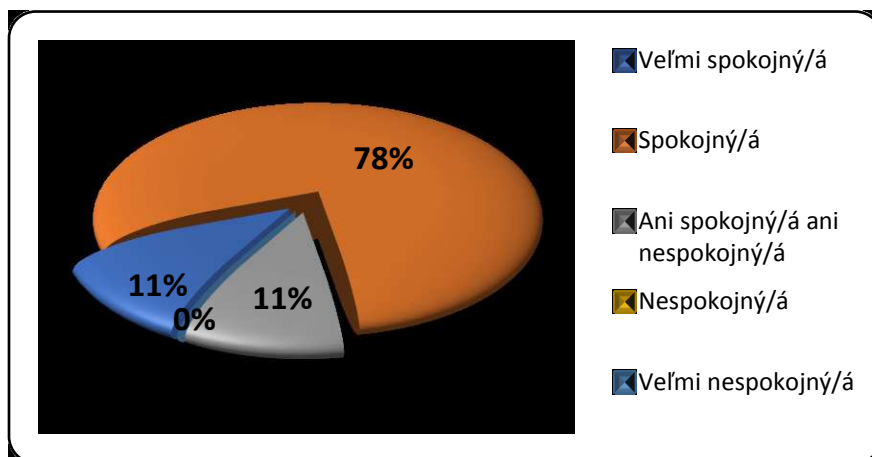


**Zdroj: vlastné spracovanie**

### 11. Ako ste spokojný/á s odbornosťou lektorov zabezpečujúcich školenie Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a Požiarna ochrana?

Zmyslom tejto otázky bolo vyjadriť spokojnosť zamestnancov s odbornosťou lektorov školení BOZP a PO. Z grafu 4.11 je naprosto zrejmé, že zamestnanci sú celkovo spokojní s odbornosťou lektorov. 78% označilo odpoveď „veľmi spokojný/á“ a po 11% „spokojný/á“ a „ani spokojný/á ani nespokojný/á“.

**Graf 4.11: Spokojnosť s odbornosťou lektorov školení BOZP a PO**

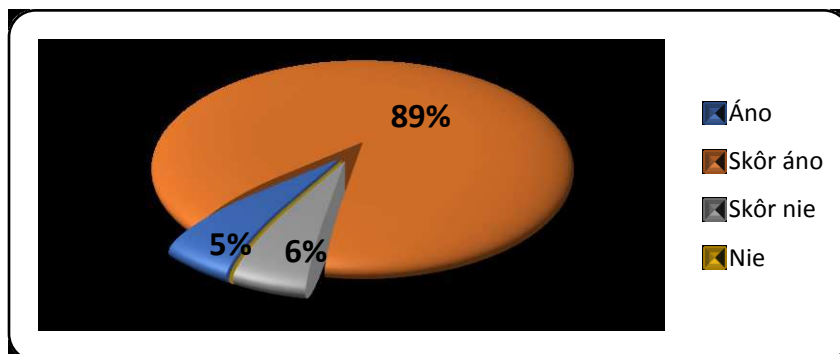


**Zdroj: vlastné spracovanie**

### 12. Máte možnosť zvoliť si vzdelávacie aktivity v podniku podľa Vašich požiadaviek?

Graf 4.12 interpretuje, že 89% respondentov uviedlo odpoveď „skôr áno“ na otázku možnosti zvoliť si vzdelávacie aktivity podľa svojich požiadaviek. 5% uviedlo „áno“, a 6% uviedlo „skôr nie“. Podľa väčšiny zamestnancov je možné zvoliť si vzdelávacie aktivity podľa vlastných požiadaviek.

**Graf 4.12: Voľba vzdelávacích aktivít**

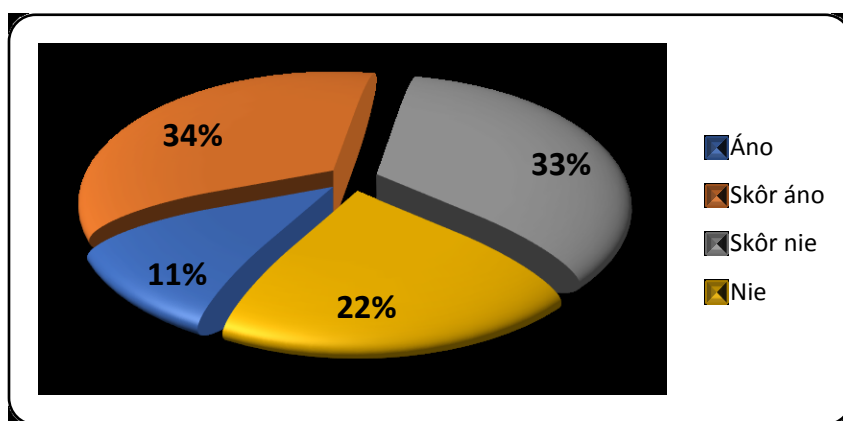


**Zdroj: vlastné spracovanie**

**13. Prejavuje Váš priamy nadriadený záujem o Vaše potreby a požiadavky týkajúce sa vzdelávania a rozvoja?**

Záujem nadriadeného o potreby a požiadavky zamestnancov týkajúce sa vzdelávania je podľa grafu 4.13 z pohľadu zamestnancov nedostatočný. „Skôr nie“ uviedlo 33% a „nie“ uviedlo 22%. Podľa zvyšných 45% respondentov priamy nadriadený prejavuje záujem o ich potreby a požiadavky v oblasti vzdelávania.

**Graf 4.13: Záujem nadriadeného o potreby a požiadavky zamestnancov týkajúce sa vzdelávania a rozvoja**

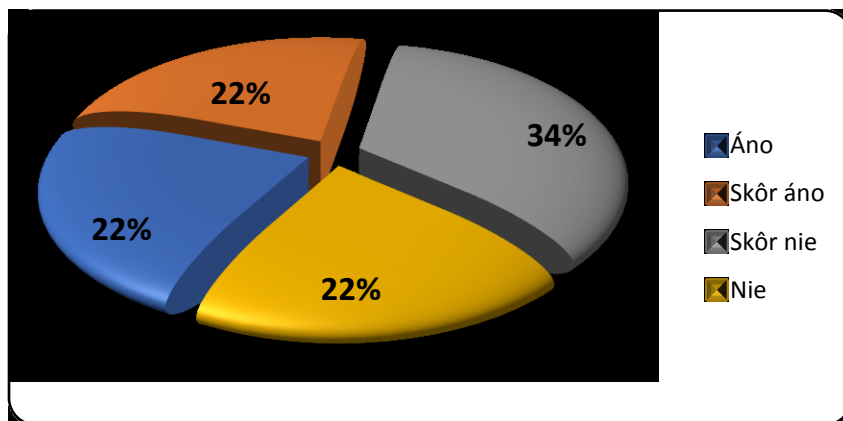


Zdroj: vlastné spracovanie

**14. Ste spokojný/á s komunikáciou a spätnou väzbou od priameho nadriadeného po ukončení vzdelávacej aktivity?**

Pomocou tejto otázky sme zisťovali spokojnosť zamestnancov s komunikáciou a spätnou väzbou od priameho nadriadeného po ukončení vzdelávacej aktivity, a podľa grafu 4.14 sme zistili, že zamestnanci nie sú dostatočne spokojní.

**Graf 4.14: Spokojnosť s komunikáciou a spätnou väzbou od priameho nadriadeného**

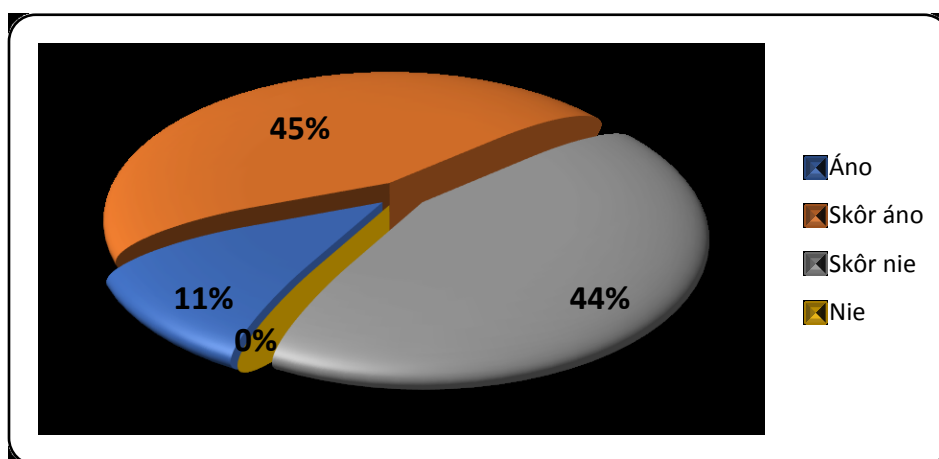


Zdroj: vlastné spracovanie

**15. Ak ste nespokojný/á s priebehom vzdelávania v podniku, máte možnosť vyjadriť svoju nespokojnosť priamemu nadriadenému?**

Z grafu 4.15 vyplýva, že 45% respondentov uviedlo odpoveď „skôr áno“ pri otázke či je možné vyjadriť nespokojnosť s priebehom vzdelávania svojmu nadriadenému. 11% respondentov uviedlo možnosť „áno“. 44% respondentov si myslí, že „skôr nie“. Nadpolovičná väčšina zamestnancov uviedla, že môže vyjadriť svoju nespokojnosť so vzdelávaním svojmu priamemu nadriadenému.

**Graf 4.15: Možnosť vyjadrenia nespokojnosti s priebehom vzdelávania**



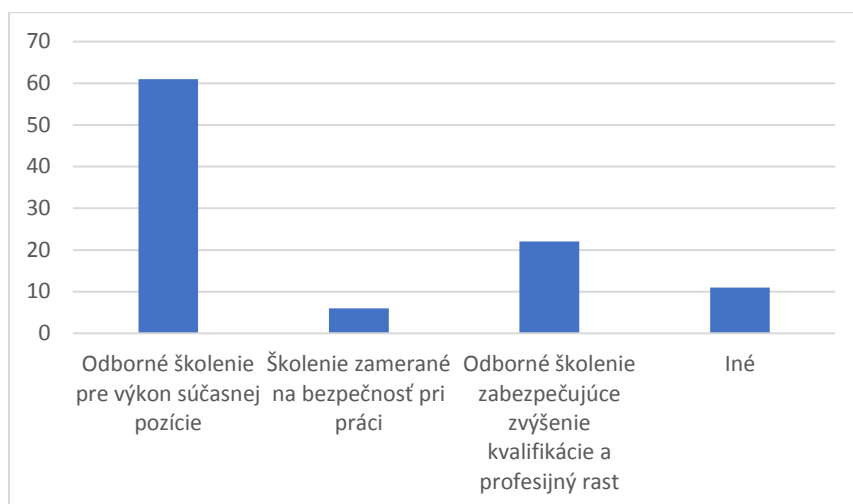
**Zdroj: vlastné spracovanie**

**16. Aký druh školenia by ste požadovali viac rozvíjať aby bola zabezpečená Vaša spokojnosť so vzdelávacími aktivitami?**

V tejto otázke mali respondenti možnosť označiť viacej možnosti odpovedi a uviesť iné vlastné návrhy. Podľa grafu 4.16 61% respondentov by požadovalo rozvíjať odborné školenie pre výkon súčasnej pracovnej pozície, 22% odborné školenie zabezpečujúce zvýšenie kvalifikácie a profesijný rast, 6% školenie zamerané na bezpečnosť pri práci. 11% respondentov označilo odpoveď „iné“, kde uviedlo, že by sa chceli viac rozvíjať vo vzdelávacích aktivitách zameraných na odpadové hospodárstvo a v oblasti bytového fondu.



**Graf 4.16: Požiadavky na rozvíjanie školení**

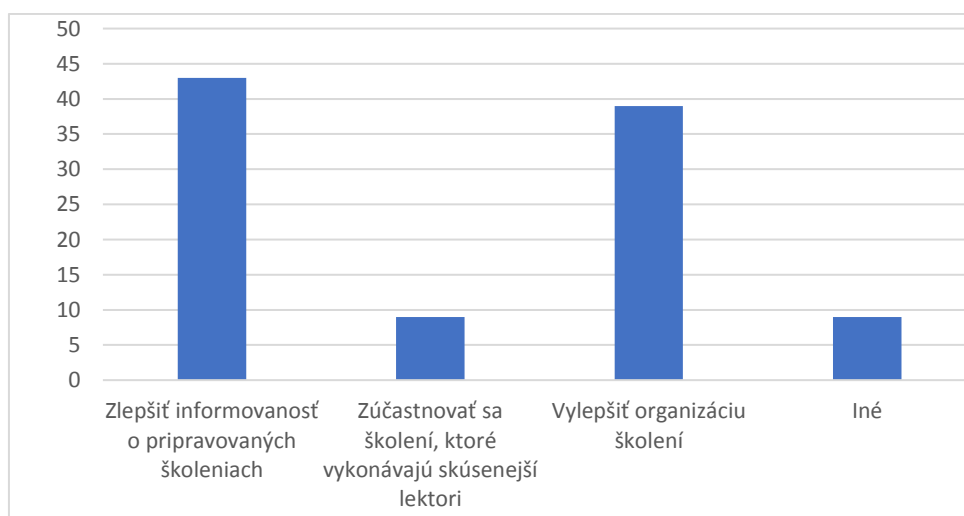


**Zdroj: vlastné spracovanie**

**17. Ako by sa podľa Vás dal skvalitniť súčasný stav vzdelávania v podniku, v ktorom pracujete?**

V tejto otázke zameranej na návrhy zamestnancov pre skvalitnenie súčasného stavu vzdelávania bolo taktiež možné viesť viacej odpovedí. Z grafu 4.17 je zrejmé, že 43% respondentov odpovedalo, že by bolo vhodné zlepšiť informovanosť o pripravovaných školeniach, 39% uviedlo vylepšiť organizáciu školení, 9% by malo záujem zúčastňovať sa školení, ktoré vykonávajú skúsenejší lektori a ďalších 9% respondentov uviedlo v kolónke „iné“, že by privítali materiály, brožúry, týkajúce sa najmä informácie o bezpečnosti pri práci, či iné metódy vzdelávania a rozvoja.

**Graf 4.17: Názory na skvalitnenie súčasného stavu vzdelávania**

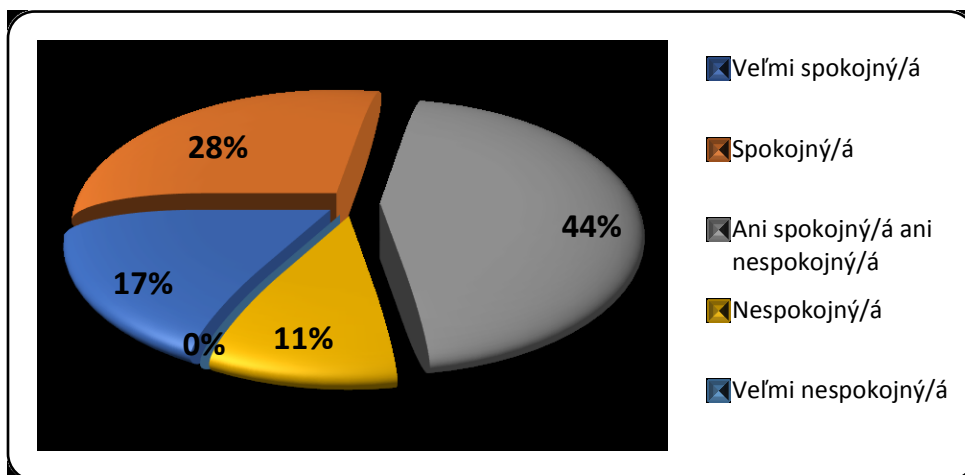


**Zdroj: vlastné spracovanie**

#### 18. Ste spokojný/á s organizovaním vzdelávacích aktivít vo Vašom zamestnaní?

Ako uvádza graf 4.18, 44% respondentov nie je ani spokojných ani nespokojných s organizáciou vzdelávacích aktivít. 28% respondentov je s organizáciou vzdelávacích aktivít spokojných. 17% respondentov dokonca veľmi spokojných. Zvyšných 11% je nespokojných. Z toho vyplýva, že nie všetci pracovníci sú spokojní s organizovaním vzdelávacích aktivít.

**Graf 4.18: Spokojnosť s organizovaním vzdelávacích aktivít**

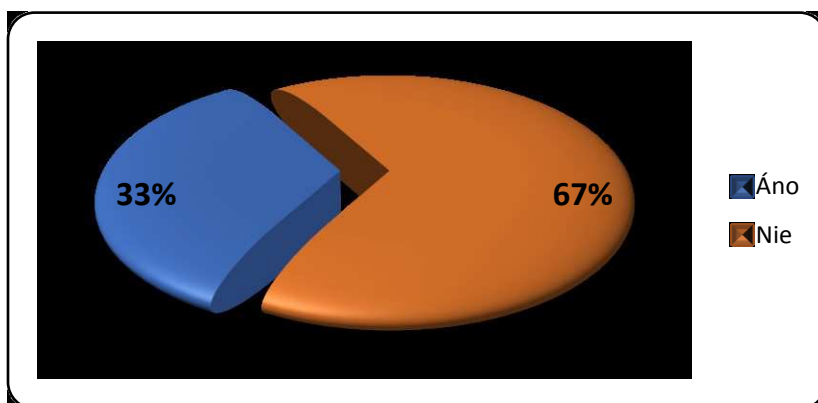


**Zdroj: vlastné spracovanie**

#### 19. Máte informácie o spôsobe vyhodnotenia vzdelávacích aktivít v podniku, kde pracujete?

Pri otázke týkajúcej sa informovanosti zamestnancov o vyhodnotení vzdelávacích aktivít sme zistili, viď graf 4.19, že 67% z nich nemá informácie o tom, ako prebieha vyhodnotenie vzdelávacích aktivít. Z toho vyplýva, že nadpolovičná väčšina nemá informácie o tom, ako prebieha vyhodnotenie vzdelávacích aktivít.

**Graf 4.19: Informovanosť o spôsobe vyhodnotenia vzdelávania**

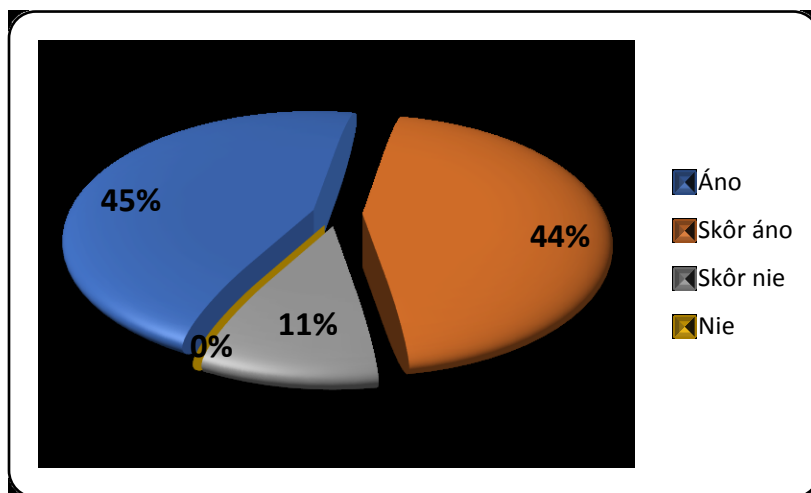


**Zdroj: vlastné spracovanie**

**20. Je pre Vás obsah vzdelávacích aktivít, ktorých ste sa zúčastnili prínosom pre výkon Vašej práce?**

Podľa grafu 4.20 je obsah vzdelávacích aktivít pre zamestnancov prínosom. 45% respondentov označilo odpoveď „áno“ a 44% „skôr áno“, 11% respondentov označilo „skôr nie“.

**Graf 4.20: Prínos obsahu vzdelávacích aktivít**

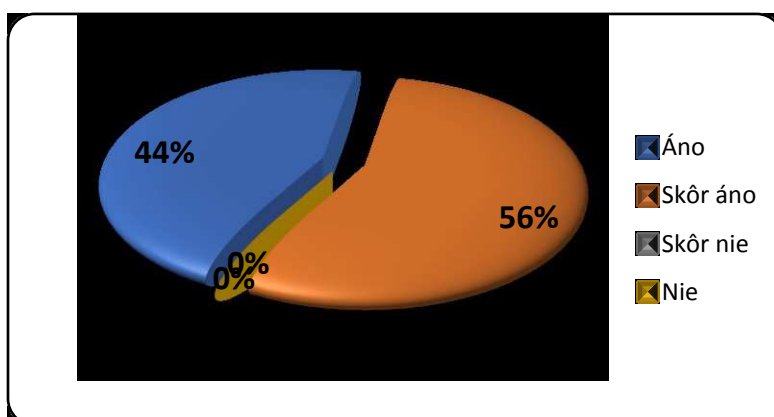


**Zdroj: vlastné spracovanie**

**21. Využívate získané znalosti zo vzdelávania pri svojej práci?**

Na základe odpovedí na túto otázku je zrejmé, že zamestnanci využívajú získané znalosti zo vzdelávania pri svojej práci, vid' graf 4.21.

**Graf 4.21: Využitie získaných znalostí zo vzdelávania**

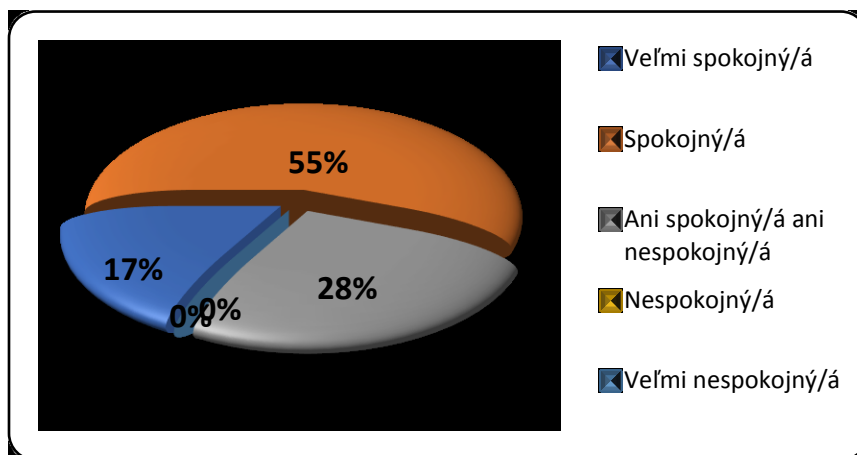


**Zdroj: vlastné spracovanie**

## 22. Ste spokojný/á s celkovým rozvojom a vzdelávaním v podniku, v ktorom pracujete?

Celkovo sú zamestnanci s rozvojom a vzdelávaním spokojní. Na základe grafu 4.22 je zrejmé, že 55% respondentov zvolilo odpoveď „spokojný/á“, 28% respondentov nie je ani spokojných ani nespokojných a 17% respondentov je veľmi spokojných s celkovým rozvojom a vzdelávaním v podniku.

**Graf 4.22: Spokojnosť s celkovým rozvojom a vzdelávaním**



**Zdroj: vlastné spracovanie**

## 5. Návrhy a odporúčenia

V tejto kapitole diplomovej práce sa budeme venovať návrhom a odporúčeniam vyplývajúcim z analýzy rozvoja a vzdelávania zamestnancov v MPS Turzovka a z dotazníkového šetrenia o názoroch zamestnancov na problematiku rozvoja a vzdelávania v organizácii. Návrhy a odporúčenia by mohli redukovať nedostatky v procese vzdelávania v podniku a zároveň môžu skvalitniť súčasný stav vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Polovica zamestnancov uviedla v dotazníkovom prieskume, v otázke č. 6, že nie je spokojná s poskytovanými informáciami zo strany podniku o pripravovaných vzdelávacích a rozvojových aktivitách. Z toho dôvodu odporúčame zriadiť v spoločných priestoroch organizácie informačnú tabuľu, na ktorej by boli pravidelne aktualizované informácie o pripravovaných povinných, ale aj dobrovoľných školeniach, vzdelávacích kurzoch, rozvojových činnostiach určených pre zamestnancov ako z technického tak aj z ekonomického úseku. Informácie ohľadom dátumu a času pripravovaných vzdelávacích činností by mali byť zverejňované včas aby si pracovník mohol prispôbiť svoje pracovné aktivity. Za pravidelnú aktualizáciu informačnej tabule by mala zodpovedať pracovníčka ekonomického úseku v spolupráci s riaditeľom.

Vzhľadom k predmetu činnosti pracovných pozícií v podniku je väčšina školení zákonne povinná. Bez absolvovania daných školení a kurzov by zamestnanci nemohli byť zaradení do pracovnej činnosti. Z tohto dôvodu zamestnanci nemajú možnosť výberu vzdelávania, ale naopak sú povinní sa ho zúčastniť a úspešne absolvovať skúšky aby mohli byť zaradení na svoje pracovné pozície. Zamestnanec by mal mať väčšiu možnosť vybrať si školiace pracovisko, kde by mal záujem získať povinné osvedčenie potrebné pre výkon pracovnej aktivity.

Ako vyplýva z dotazníkovej otázky č.14, vedenie podniku by malo zefektívniť komunikáciu so zamestnancami, aby sa nebáli vyjadriť svoj názor v prípade nespokojnosti s absolvovaným vzdelávaním. Pracovníci majú záujem viac sa podieľať na plánovaní vzdelávania a navrhovať oblasti školení, ktoré by chceli absolvovať.

Je dôležité hodnotiť prínos vzdelávania. Môžeme tak zistiť nedostatky vzdelávania a postupne ich minimalizovať. V dotazníku v rámci otázky č. 19 uviedlo 67% zamestnancov, že nemajú informácie o vyhodnotení vzdelávacích aktivít. Príležitosťou podniku je zamerať sa na zdokonalenie spätnej väzby. Navrhujeme, aby bolo vykonávané vyhodnotenie spokojnosti zamestnancov so vzdelávaním a rozvojom a to prostredníctvom osobného rozhovoru nadriadeného pracovníka so zamestnancom, v rámci ktorého je možná okamžitá spätná väzba

vyjadrením názoru k spokojnosti alebo nespokojnosti s absolvovaným vzdelávaním. Zároveň môže byť zamestnanec pochválený alebo upozornený na nedostatky. Variantom riešenia spätnej väzby môže byť aj anonymný dotazník.

Vzdelávanie v oblasti BOZP a Požiarnej ochrany je pre podnik nedeliteľnou súčasťou a je pre zamestnancov povinné. Konštatujeme, že povinné školenia sú zabezpečované podnikom dostatočne a sú prínosom pre zamestnancov. Na základe zistení z dotazníkovej otázky č.8 je zrejmé, že pracovníci majú záujem mať neustále k dispozícii informácie ako postupovať pri nebezpečnej situácii ako je napr. dopravná nehoda, poškodenie plotov pri zimnej údržbe, alebo v prípade pracovného úrazu, vzhľadom na charakter a miesto pracovného výkonu ako je napríklad obsluha strojných zariadení, práce na cestách, vo výškach, s elektrickým prúdom. Navrhovali by sme zriadiť informačné materiály, ktoré by obsahovali postup hlásenia a zdokumentovania dopravnej nehody, pracovného úrazu a pod. Tieto informačné materiály by pre nich mala pripraviť firma zabezpečujúca školenia BOZP a PO. Vzhľadom na menší počet zamestnancov v podniku by táto požiadavka nebola finančne náročná.

Podľa nášho názoru by bolo efektívne ak by podnik spolupracoval s okolitými firmami podobného charakteru, ako napr. Mestský podnik Čadca. Menšie skupiny ľudí podľa pracovného zaradenia, podľa nás najmä skupina skúsených pracovníkov obsluhy strojnej techniky, by sa mohli vzájomne navštevovať, najmä pri zakúpení novej modernej techniky, ktorú by si vzájomne predstavili. V rámci spolupráce by sa mohli organizovať workshopy, kde by priamo na mieste si pracovníci vzájomne vymieňali skúsenosti a tým získali nové podnety, rozvíjali by sa pre svoje ďalšie praktické pôsobenie.

Pre pracovníkov organizácie by bolo vhodné zostaviť si osobný plán rozvoja a to v písomnej podobe, ktorý sa v súčasnosti zostavuje v ústnej podobe v nepravidelnom intervale. Obsahom osobného plánu rozvoja by mali byť vymedzené oblasti, v ktorých sa má zamestnanec záujem vzdelávať a rozširovať si kvalifikáciu. V prípade u povinného vzdelávania si určí predbežne dátum a čas kedy by mu vyhovovalo zúčastniť sa povinného vzdelávania.

Nakoľko sa podnik zaoberá odpadovým hospodárstvom, zapojil sa do projektu čerpania finančných prostriedkov z fondov Európskej únie na zriadenie nového moderného zberného dvora. Spolupracuje s externou firmou, ktorá im zabezpečuje vypracovanie podkladových materiálov, aby im boli úspešne pridelené finančné prostriedky z fondov EÚ. Na základe analýzy vzdelávacieho procesu v podniku sme zaznamenali absenciu vzdelávania v oblasti získavania dotácií z eurofondov. Navrhujeme, aby riaditeľ podniku a hlavná ekonómka sa zúčastňovali dobrovoľných školení v oblasti získavania finančných prostriedkov z fondov EÚ a tým by mohli v budúcnosti byť viac flexibilní pri získavaní finančných prostriedkov.

Z dotazníkovej otázky č.16 sme zistili, že zamestnanci by mali záujem rozvíjať vzdelávacie aktivity zamerané na odpadové hospodárstvo.

Vedenie podniku sa denne stretáva so situáciami, kedy musí byť schopný rýchlo vykonať rozhodnutia či zadeliť úlohy. Je pre neho veľmi dôležitá komunikácia vo vnútri podniku aj smerom von. Navrhujeme pre neho, aby sa zúčastňoval na vzdelávacích aktivitách zameraných na zefektívnenie komunikácie v pracovnom prostredí, pravidiel komunikácie prostredníctvom telefónu či mailu, kurzov osobného rozvoja zameraného najmä na riešenie konfliktov, time management, vedenie ľudí a pod.

Odporúčame vedeniu podniku prekonzultovať výsledky tohto dotazníka so zamestnancami, umožniť im osobne vyjadriť ich názor čím by sa mohol zlepšiť proces rozvoja vzdelávania zamestnancov v budúcnosti.

## 6. ZÁVER

Dnešná doba kladie vysoké nároky na ľudí v oblasti kvalifikácie a preto je potrebné, aby sa zamestnanci flexibilne prispôbovali potrebám a zmenám na trhu práce.

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovať možnosti rozvoja a vzdelávania zamestnancov v Mestskom podniku služieb Turzovka, na základe vyhodnotenia dotazníku zistiť názory zamestnancov na problematiku vzdelávania v organizácii a následne poskytnúť návrhy a odporúčenia na zlepšenie vzdelávania v podniku.

V teoretickej časti práce sme popísali teoretické východiska problematiky rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Bolo poukázané na to, aká je dôležitá a aktuálna táto téma a potreba venovať pozornosť rozvoju a vzdelávaniu zamestnancov na dosiahnutie organizačných cieľov. Identifikovali sme cyklus systematického podnikového vzdelávania zahŕňajúci identifikáciu, plánovanie, realizáciu a vyhodnotenie vzdelávacieho procesu. V závere teoretickej časti sme oboznámili s teoretickými základmi vyhodnocovania vzdelávania prostredníctvom dotazníkového prieskumu.

V praktickej časti sme bližšie predstavili príspevkovú organizáciu Mestský podnik služieb Turzovka, jej vznik, činnosti, základnú charakteristiku, organizačnú štruktúru a detailne sme analyzovali možnosti rozvoja a vzdelávania zamestnancov podľa jednotlivých pracovných pozícií. Na analyzovanie súčasného rozvoja a vzdelávania sme využili metódu písomného dotazníka. Dotazník s 22 otázkami, ktoré vyplnilo 81,8 % zamestnancov, sme následne vyhodnotili a spracovali. Na základe vyhodnotenia dotazníkov, interných dokumentov a zistených informácií z organizácie sme zistili niekoľko nedostatkov. Stanovili sme návrhy a odporúčania, ktoré by mohli viesť k efektívnosti rozvoja a vzdelávania zamestnancov v podniku. Môžeme skonštatovať, že zamestnanci sú celkovo spokojní s rozvojom a vzdelávaním, ale boli zistené i nedostatky a to hlavne v informovanosti o pripravovaných vzdelávacích aktivitách, ich vyhodnotení a v spätnej väzbe a komunikácii s priamym nadriadeným o rozvojových a vzdelávacích aktivitách.

Za hlavný prínos diplomovej práce považujeme poskytnuté návrhy a opatrenia, ktoré môžu prispieť k zefektívneniu aktuálneho stavu vzdelávania v organizácii. Ide hlavne o návrhy na realizovanie ďalších druhov školení, nadviazanie spolupráce s organizáciami podobného charakteru, vytvorenie plánu osobného rozvoja zamestnancov a kurzy osobného rozvoja. Organizácia má pozitívny postoj k problematike rozvoja a vzdelávania a zamestnanci majú záujem rozširovať si svoje znalosti a odbornosť.



Diplomová práca potvrdila, že podnik musí venovať neustálu pozornosť rozvoju a vzdelávaniu sa podarilo splniť. Veríme, že opatrenia, ktoré sme navrhli, budú zamestnancov. Konštatujeme, že hlavný cieľ diplomovej práce analyzovať možnosti vzdelávania a rozvoja zamestnancov prínosom pre organizáciu aj samotných zamestnancov.

## Zoznam použitej literatúry

### Odborné knihy:

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5
- [4] BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2
- [5] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7
- [6] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [7] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [9] MALCOLM, Martin a Fiona WHITING. *Human resource practise*. 6th edition. Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. ISBN 978-18-439-8347-7
- [10] NOE, Raymond A. *Employee Training and Development*. 5th edition. McGraw-Hill/Irwin, 2010. ISBN 978-0-07-353034
- [11] PAVLICA, K. a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ecopress, 2010. ISBN 80-86119-25-4
- [12] PHILLIPS, J. J.: *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs: A step-by-step Manual for Calculating the Financial Return*. Gulf Publishing, 1997.
- [13] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- [14] VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

**Elektronické zdroje:**

[1] ČEJKA, Robin. *Rozvoj lidských zdrojů* [online]. VŠEM, 2010 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so\\_rlz\\_cejka.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so_rlz_cejka.pdf)

[2] Mesto Turzovka. *Organizácie – Mestský podnik služieb* [online]. [cit.2017-04-02]. Dostupné z:

[https://www.turzovka.sk/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=350&Itemid=704](https://www.turzovka.sk/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=350&Itemid=704)

[3] OLEXOVÁ Cecília a Mária BOSÁKOVÁ. *Hodnotenie návratnosti investícií do vzdelávania*. Inflow: Epi [online]. 2006-05-05. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Hodnotenie-navratnosti-investicii-do-vzdelavania.htm>

## **Zoznam skratiek**


BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
DPH	Daň z pridanej hodnoty
EÚ	Európska únia
Kw	Kilowatt
m	Meter
MPS	Mestský podnik služieb
PO	Požiarna ochrana
t	Tona
TKO	Tuhý komunálny odpad
VÚC	Vyšší územný celok
Z. z	Zbierka zákonov

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2017



Bc. Jana Šobichová

## **Zoznam príloh**

**Príloha č.1:** Dotazník pre zamestnancov Mestského podniku služieb Turzovka

**Príloha č.2:** Pozvánka na školenie *Efektívna správa registratúry*

